全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



成瘾模式

可怕的商业智慧

析易国际/蜥蜴团队帮助企业占领未来的巅峰之作

何坊◎著

廣東省出版集團
广东经济出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可怕的商业智慧

成瘾模式

何坊◎著

析易国际/蜥蜴团队帮助企业占领未来的巅峰之作

中国最具颠覆商业模式的思维 教你贯通顶级商道的奇书

持续消费——令顾客欲罢不能

震撼心智——令读者醍醐灌顶

广东省出版集团
广东经济出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

图书在版编目（CIP）数据

成瘾模式：可怕的商业智慧 / 何坊著. —广州：广东经济出版社，2013.1
ISBN 978－7－5454－1707－4

Ⅰ.①成… Ⅱ.①何… Ⅲ.①商业模式—研究 Ⅳ.①F71

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 299102 号

出版发行	广东经济出版社（广州市环市东路水荫路 11 号 11～12 楼）
经销	全国新华书店
印刷	广东新华印刷有限公司（广东省佛山市南海区盐步河东中心路）
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	13 2 插页
字数	156 000 字
版次	2013 年 1 月第 1 版
印次	2013 年 1 月第 1 次
印数	1～3 000 册
书号	ISBN 978－7－5454－1707－4
定价	35.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。
发行部地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼
电话：（020）38306055 38306107 邮政编码：510075
邮购地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼
电话：（020）37601950 营销网址：http：//www.gebook.com
广东经济出版社新浪官方微博：http：//e.weibo.com/gebook
广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师
·版权所有 翻印必究·

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

致读者

你学会了品牌的含义，也学会了怎样花钱去树立品牌，但还是无法赚到钱。

为什么呢？

因为品牌只是赚钱的结果，而非赚钱的原因。

如果你没有学会如何做生意，那么学会怎样树立品牌，又有多大价值呢？什么叫生意呢，这是过去的概念，现在被称为商业模式（就像过去的美女叫佳丽，现在的叫萝丽）。

拥有了如雷贯耳的品牌，并不能驶离红海，比如刚刚破产的柯达（而日本富士胶片不仅成了一家液晶电视用的保护膜产品公司，还不可思议地成了一家化妆品公司）；或如收购了一堆破烂（笔记本电脑业务）的联想（IBM自己却从2003年起陆续花掉100多亿美元，去收购以世界最著名咨询公司之一普华永道为代表的54家公司，36家软件公司，18咨询服务公司）。

没有品牌，却可能马上扬帆蓝海，比如从未做过手机的苹果，5年时间就占据了全球超过20%的智能手机市场（就不提诺基亚、摩托罗拉目前的惨状了吧），或如仿佛一夜间在中国就拥有了7亿客户的奇虎360，或如只用三年时间，就把高端定制老花镜遍及中国大多数省府的美丽岛眼镜连锁店。

所谓商业模式，通俗讲就是赚钱的套路，高雅讲就是“利益相

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

关者的交易结构”。这些虽然很客观地表达了生意的本质，但缺少人性。因为，花时间谋划并实施抢银行，或使用一连串环环相扣的短信诈人钱财，或东方世界中举目皆是的官商勾结，也符合上述表达。

析易国际/蜥蜴团队推崇“价值创造的逻辑”这样的说法。因为好的生意或商业模式从来都是创造价值的，都是让利益相关者从中受益的。是否相关利益者都能够从中受益，毫无疑问，也是衡量商业模式好坏的标尺。这里有着符合人性的价值取向。

任何一家现实存在着的企业都有自己的商业模式，但并不意味着都具有了有竞争优势的商业模式。况且，商业模式就像武功，也是分层级的。本书主要就是讲授商业模式的最高几个层级的。到底都有哪几个最高层级呢，还是快点读一读这本书吧。学会了，就不太那么容易被打败；学会了，就会更清楚成功原来是一个系统；学会了，就会发现红海原来是蓝色的，只要换一种新的模式（产品导向产生红海，模式导向产生蓝海）。

现在你明白了吧，产品只是一排牙齿，帮你咬碎食物，商业模式却能帮你找到食物，而且还能帮你吞下食物。

现在，品牌理论风韵犹存，通过不断调理胃肠，想保持清新口气，却经常消化不良，无法解读全新现实。

现在，商业世界已跨入全球化台阶，要紧跟而上，需要我们用先进的商业模式理论来武装头脑，获得强大竞争力。否则，你即使不被竞争打败，也将会被趋势所淘汰。

这是一个惊险跨步，析易国际与蜥蜴团队将要有所贡献！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

写在前面

——2011 年会讲话摘录

（序一）

咨询策划是方案的提供，更是方法的输出。

过去的几年里，析易国际/蜥蜴团队在帮助客户创造价值的过程中，十分强调并努力实现这一点。目的很明确，或为方案得到理解以利执行，或为合作得到响应以利成功，或为认知得到提高以利生态。

自从 2004 年由实力传播赞助出版的、风靡业内的、影响深远的中国第一套医药保健品营销实战系列丛书之《实战真经》、《招商必读》、《营销内参》，以及 2005 年出版的中国第一本有关会议营销的《会议营销》以来，转眼间 8 年过去了，我们收获颇丰却述而不作，再没有一本著作出版。

但思考在道中发生，探索在术中继续。

期间（最近三年），2009 年在龙虎山，我正式传度成为一名道士，2010 年我又受箓成为神职人员。通过对“东方三经”——《道德经》、《易经》、《黄帝内经》的粗略研习，对宇宙规律与社会现象有了更多的体悟，对企业经营与管理有了更多的认识，对模式与品牌的策划有了更多道的思考与术的掌握。我们经常的口头禅是“这就是道啊”，或者“道生一，你的一在哪里”，“道是和谐共生，在你的模式中，相关利益者都得到好处吗”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们正站在咨询策划业历史的新开端。这个新开端就是咨询策划已无可阻遏地升级进入鸟瞰全局的商业模式时代，品牌或定位必须在商业模式的框架中去确立；营销或推广必须在商业模式的系统中去衡量；价值创造必须让所有参与者都利益均沾，并持续保有各自的利益。

请记住我的话，有一天我们将因为曾站在时代的这个前沿而感到自豪、骄傲。在过去 3 年里，甚至过去 10 年里，我们大家穿越了一片沙漠，筚路蓝缕，终于来到大海之滨。在此期间，有人一骑绝尘，有人中流砥柱，有人像保龄球一样被击倒。但今天，我们来到海边，这里已经准备好了材料与工具，一艘大船正等待着我们建造。我深信不疑，新大陆已经在远方深情地盼望着我们大家。

我们的人生理念是努力打好手中的一把烂牌。

如今，我们确信手上多了几张好牌。我们投资的“打勾网”将是中国第一个商业模式评测的网站；我们的“咨询式培训”的“商业模式课程”将会是未来几年中国最热门的课程之一；我们将把探索中的思考、总结进行整理，出版 3 本书，即《品牌有染——企业领导者必读的商业策略》、《成瘾模式——可怕的商业智慧》、《大案揭秘——影响与改变中国十大行业》。有染，指一方被另一方所吸引，对其所吸引的程度非常之深，并相互融合。在《品牌有染——企业领导者必读的商业策略》中，我们提出了“有染第一、公关第二、广告第三”的观点和实现的路径。在《成瘾模式——可怕的商业智慧》中，我们洞察到“免费、虚实、升级”是天下无敌的商业模式的法宝。在《大案揭秘——影响与改变中国十大行业》中，我们对从业十余年来所参与或操作的重大项目（哪个同行有我们这么多堪称经典的案例）重新审视，并从商业模式的视角重新解读。相信这些潜心钻研、精心总结的著述的出版，将会对中国咨询

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

策划行业的发展有所贡献，将会对中国企业的发展有所贡献。

过去三年，我们有三个改变，一是我们聚焦于商业模式咨询策划，区别于那些商业模式培训公司，并成功地开始了实操，因此才会讲“我们正站在历史的新开端”。二是我们已深刻认识到并正在做到从项目运作导向到战略导向，这个战略就是商业模式咨询策划，为了实现这个战略，我们革除项目小组作业制，大力推进“职能部门化”建设和“首脑风暴”（注意不是“头脑风暴”）作业方法。三是核心团队的稳定性已恢复到了创业初期水平。这说明我们又找回了创业时的激情，找到了人才培养的节奏。尤其重要的是，对于人才作为最重要资产的咨询策划行业，我们已经打造出一流的作业团作。但有所不同的是，在过去的十年，我们主要培养战士和将军，而在未来的十年，我们将主要培养将军与元帅。

伟大的马文·鲍尔，差不多在 1933 年 30 岁时进入麦肯锡，到 1967 年卸任董事长和总裁职务，共计 34 年，把麦肯锡从 18 人扩大到 500 人。曾有两三百位麦肯锡人出任过世界 500 强的 CEO 或总裁。人们评价他说，“马文总是能把问题搞定”。说起他，因为他是我的榜样。这个榜样虽不可企及，却是一个巨大提醒：我不能把问题搞定，我们能否搞定？我是否能把析易的规模用 24 年做到 500 人？我做不到，我们能否做到？我、我们能否做到老中青三代人德才兼备、德艺双馨、德高望重地考察目标？

中国的企业家，当一部电梯向上飞升时，在电梯里面你是做伏卧撑还是仰卧起坐，电梯升到哪层都与你的能力无关，选择比能力更重要。了不起的是，别人选择了只能到达十层的电梯，你选择了能到达 100 层的。做咨询策划是导师，指导你进行选择。甚至像一部电梯，总是把别人送上去。

商业模式是战略，亦是战略的实施。这是民主经济时代解决商

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业问题的终极系统。

商业模式是万米高空，其他只是十米、百米、千米高空。商业模式咨询策划是全景式的，其余的是以点带面的。我们站在中国咨询策划业历史的新开端，是因为我们亲身参与并创造了这个开端。

我们改变了客户，更改变了自己。所有的改变若没有带来成功，也必须带来成长。对此，我再提醒大家，你可以用正确的方式或者错误的方式，但绝不能用白痴的方式工作与学习。

析易国际/蜥蜴团队就要搬新家了，欢迎光临！公司即道场！

何坊

2012 年 3 月 12 日

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

丰盛“大餐”，忘我“饕餮”

（序二）

有个故事讲，一把坚实的大锁挂在大门上，铁杆费了九牛二虎之力也无法将它撬开；而钥匙来了，瘦小的身子钻进锁孔，只轻轻一转，大锁就“啪”地一声打开了。同样是工具，结果天壤之别。

回想2004年时，析易国际/蜥蜴团队（以下简称：析易）何总出版了《实战真经》、《研究内参》及《招商必读》三部著作。它们作为营销指导工具，曾帮助众多营销人轻松打开了诸多市场的大门。

接着又相继出版了《会议营销》及《蜥蜴营销》两部著作，很快它们也成为许多老板的案头必备。据了解，这些书还成为有些老师授课时的教材及许多研究生毕业论文大量引用的素材。忆及当初影响及盛况，兴奋之情至今难以言表。

除了几部诗集外，何总已有六七年没有出版营销、品牌等相关方面的书；因为身兼策划家、天使投资人及析易架构师等角色，他确实非常忙。岁月飞逝，这些年，无论是何总个人还是他率领的团队，都取得令人瞩目的业绩。尤其是在商业模式研究和品牌策划方面，锐利的目光、独到的见解和深厚的策划功底，令慕名拜访析易的客户心生向往，并多次表示“何总的智慧若不呈现出来，对企业家或是营销人确是巨大损失”。为了企业家或营销人能够早日安全地到达罗马，也为了不给自己留下人生遗憾，年近半百的何总重新

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

开始了著书。

IBM 第九任（现任）CEO 罗睿兰说："我不相信必然，从不认为事情必然是怎样，结果必然是怎样。不管你身处何种行业，最后总会逐渐商品化，因此，你必须坚持向更高的价值领域迈进，乐于改变。"

"乐于改变，向更高价值领域迈进"，今天，从知识经济时代迈入民主经济时代。生逢这个时代，是营销人的幸运。在新经济浪潮推动下诞生的自媒体，让每个人都有机会成为公众关注的"明星"；对于营销人来说不得不变，因为顾客更崇尚消费主权，面对时代带来的挑战，析易国际一直在为企业创建优势品牌、确立商业地位、探索"求新求变"的途径，在成就了众多企业的同时，也将 11 年积累的快速构建品牌的有效策略、方法通过真实案例演绎，创作了《品牌有染——企业领导者必读的商业策略》供企业家品味"饕餮"。

既然是多年厚积薄发的"大餐"，当然"美味"不止一部。

第二部著作是何总关于商业模式的研究成果，也是析易近三年国内外商业模式实战经验的总结。新推出的《成瘾模式——可怕的商业智慧》是在新环境下，即以互联网为标志的商业环境下，企业发展模式的思考。本书以析易国际 3V 商业模式理论为基础，重点研究了如何通过免费模式、虚实模式及升级模式，使红海变成蓝海，使顾客持久忠诚，使企业效益可持续、可积累、可发展。本书观点非常麻辣，直透身心。

一直站在商业潮头的析易，从整合营销、品牌规划到商业模式策划，帮助上百家企业实现从零到亿元的资本积累，辅助 30 余家企业在国内外成功上市，其中最引以为豪的是"影响与改变中国十大行业"，预知析易是如何化腐朽为神奇，重新改写行业秩序，引

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

发产业革命，就不可错过《大案揭秘——影响与改变中国十大行业》一书，它是析易11年成功缔造传奇大案轨迹的详细记录，定会让你茅塞顿开。

新营销教父赛斯·高汀说：“成功的关键在于独树一帜——成为一群花牛中的紫牛。”何坊先生就是这一理论的最佳范例：他是营销策划界的一代宗师、畅销书作者、人气高涨的营销顾问、最受追捧的演说家、成功的企业家、令人肃然起敬的天使投资者。现集多年修炼之功力，为读者推出三部著作，相信会再一次掀起热潮。

析易国际商业模式研究院院长　王崇阳

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

目录

1 致读者
1 写在前面——2011 年会讲话摘录（序一）
5 丰盛“大餐”，忘我“饕餮”（序二）

1 第一章 成瘾的未必都有毒
2 不停升级，消费成瘾
3 竞争对手认为他疯了
4 务虚的蓝色巨人
5 消费群体，为何迅速沉迷
9 成瘾无毒的秘密
10 揭开面纱
11 势不可挡的战略选择

14 第二章 可怕的成瘾模式
15 消费成瘾的根源
17 削弱理智，难以自拔
19 免费模式，使没落小行业重焕生机
25 商家的杀手锏

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

26 真正赚钱的在后边
26 放弃相对固定的收入
27 鼠标替代遥控器
27 娱乐行业盈利的第一杀手
28 用绝招表明身份
29 虚实模式，令客户着迷的关键
30 升级模式，让空调产业杀出“黑马”

32 **第三章 免费模式的制定与实施**
33 免费模式的战术层面运用
33 实施免费战术的条件
34 战术原则
36 免费战术类型知多少
36 免费模式的战略运用
44 免费战略的类型
52 用综合效益说话
53 采取免费战略的障碍
55 摆脱利润中心的控制
57 摆脱之道
61 盈亏责任
62 免费战略大势所趋

63 **第四章 虚实模式——虚实转换，价值更高**
64 化实为虚
66 转型为服务模式
68 产品模式化实为虚
71 扭转乾坤

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

72 线下转线上，渠道模式化实为虚
73 沟通模式化实为虚
76 以虚制胜
78 文化营销，虚拟价值远大于实用价值
80 化虚为实
80 突破渠道壁垒
81 产品模式化虚为实
84 另辟蹊径，绿山 PK 星巴克
85 无形产品有形化
86 虚实结合，收益丰厚
86 渠道模式虚实结合
88 核心竞争力大大提升
89 产品模式虚实结合
91 玩具行业的新潮流
93 互动营销
95 合作的灵感
96 便利等于吸引
98 一个新途径

100 **第五章 升级模式——持续盈利，欲罢不能**
101 升级需配套
102 产品模式升级
103 产品升级的类型
108 实现升级的方法
110 伙伴模式升级
112 族群模式升级
115 沟通模式升级

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

117 渠道模式升级
123 客户模式升级
124 收入模式升级
126 成本模式升级
127 壁垒模式升级
128 品牌形象升级方法

135 **第六章 反击竞争者的成瘾模式**
135 强化平台
138 一体化
143 成为“超值狂”
144 等待，成为一种愉悦
145 奖赏性强化
147 族群化
150 极致化
151 专注与简化
152 开始行动，占领未来

154 **附 析易 3V 商业模式创新研究**
155 国内外商业模式综合评估
158 3V 商业模式生成逻辑
182 解读 3V 商业模型的系统逻辑及创新度研究

187 **参考文献**
190 **析易国际/蜥蜴团队简介**
192 **后记**

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一章

成瘾的未必都有毒

现代企业可分为三类，一类尚未意识到“成瘾模式”的重要性，正在竞争中苦苦挣扎；一类已经意识到“成瘾模式”的重要性，但不知该如何实施；一类已经开始实践“成瘾模式”，或许它们并不知道其中的奥妙，但已经成为市场的主宰。

翻开字典，成瘾被定义为用于描述精神强迫或过度的心理依赖。酒、烟、网、赌、毒……这一类东西都具备成瘾性，人们一旦沾染，就很容易成瘾，通俗说法又称上瘾；让沾染者沉迷其中，难以自拔。

成瘾有如此可怕的力量，能不能创造一种让顾客对企业的产品

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

或服务呈现出欲罢不能、持久忠诚的商业模式呢?

这里先简单解释一下商业模式。商业模式在本质上是指企业价值创造的系统逻辑，它由三个模块构成，即价值主张、价值传递及价值实现；每一个模块又包括3个子模式。价值主张包含族群模式、产品模式及伙伴模式；价值传递包含沟通模式、渠道模式及客户模式；价值实现包含成本模式、收入模式及壁垒模式。

若企业的商业模式能具备成瘾性，作为一个价值创造的系统逻辑，无疑不会让顾客中毒；但由其创造的成瘾消费，肯定会引发惊人的、甚至疯狂的消费浪潮。从这个角度出发，通过对众多企业的研究发现，这种模式不仅存在，而且许多企业已经创造了巨大的价值。

不停升级，消费成瘾

宗教能让其教徒产生强烈的依赖、持久的忠诚，从这个角度来讲，宗教具备成瘾性。苹果首席布道师 Guy Kawasaki 发表了这样的一个书名：“Selling the dream – the art to make missionaries out of the customers” （可以翻译为《出售梦想——把用户变成传教士的艺术》），这正是苹果商业模式的高明之处。开始时，消费者喜爱的是苹果的产品，但是随着“苹果文化”的宣传，苹果粉丝不再是单纯意义上的粉丝，更像是“苹果教徒”。

全新的体验是“苹果教派”的核心教义，在其 Apple IPhone 下载平台上，有数十万种应用程序可供用户自由选择，这一点是其他品牌的手机无法做到的，最终使用户变成了虔诚的“苹果信徒”。在对苹果进行深入研究后发现，成就苹果今天商业地位的、让消费

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

者痴迷成瘾的，不仅是对其手机的全新体验，还有一个更重要的导致其不停引发全球性消费狂潮的原因是苹果不停升级的商业模式；围绕产品模式升级，苹果商业模式的整个系统都跟着升级。

正是不断升级的模式，引发了顾客的渴望、期待；正是不断升级的模式，让顾客心痒难耐很少能停止购买；正是不断升级的模式，让苹果获得了惊人的成绩。从苹果的成功可以看出，升级模式极具成瘾性，是其成功的关键所在。

竞争对手认为他疯了

泽恩车行是美国康涅狄格州最大的自行车销售商。在激烈的市场竞争环境下，泽恩车行仍然以每年25%的速度增长着，其老板克里斯·泽恩是如何带领他的团队做到的呢？他解释说：“我们最知名的战略就是免费的终身保修服务”。

当自行车产生故障或者其他部件需要维修，泽恩车行会采取一些措施，免费为顾客解决问题。

你可能会认为克里斯·泽恩脑子出问题了，毕竟那些真正的自行车手会骑很长的路，自行车肯定有大磨损，竞争对手认为他疯了。

然而，在他的疯狂中潜藏着睿智。泽恩车行的免费模式带来了整个商业模式的改变。因为所有的泽恩人都知道，当顾客购买了自行车，就将享受到终身保修服务；所以在装配自行车时，技工都会进行细致的检测安装，仅这一个方面，就赢得了极好的口碑。

还有免费模式给泽恩车行带来大量的回头客，这些自行车运动的狂热爱好者，在接受泽恩的定期维修服务时，就像成瘾一样顺便

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

消费店里的闪亮新装备，这极大地提高了店铺的生意。

泽恩车行的免费模式，使泽恩车行顾客的消费越来越上瘾。研究发现，免费模式也是具备成瘾性的模式之一。

务虚的蓝色巨人

再看 IBM，国际商业机器公司。上世纪 IBM 成为美国空军自动防御系统的电脑发展的主要承包商。IBM 投入巨资开发 System/360 大型电脑，成长为全球八大电脑公司中最大的公司。

这样一个蓝色巨人，新世纪在战略上却进行重大调整！其产品模式开始由实转虚，即退出了 PC、打印机、硬盘等业务，加大了对高附加值业务和技术的投资，由此开始了商业模式的重构。

重要转折点是：IBM 通过收购的专业咨询服务公司——普华永道使其咨询能力加强，实现了 IBM 向服务分析软件型公司的业务转型。

IBM 产品模式的虚实转化，配套实现了伙伴模式的转化，建立了一个拥有超过 10 万名企业顾问、服务专家的全球性团队。其价值主张一举从 PC 硬件制造商，彻底转型为提供“全球最大的信息技术和业务解决方案”的公司。

随后，IBM 宣布出售其个人电脑业务给中国电脑厂商联想集团；公司把重点放在推动企业解决咨询、服务及软件，并且着重硬件和高价值的芯片技术。在第八任 CEO 彭明盛任内，IBM 最终成功实现商业模式的彻底转型。现在 IBM 是全球最大的科技服务公司。IBM 在税前利润、每股收益和自由现金流等领域均创下了历史记录——其每股收益提高了将近 5 倍，创造了超过 1000 亿美元的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

自由现金流和1000多亿美元的股东价值。

像IBM这种由实转虚的变革，被称为虚实模式（注：由虚到实的转换，也是虚实模式，详见第四章）。由于客户对软件服务的高黏性，使得实力雄厚的企业及政府机构等客户，对IBM形成强烈的依赖，他们不会轻易更换服务商，对IBM成瘾般忠诚，这构成了IBM的护城河。研究发现，虚实模式也是具备成瘾性的模式之一。

消费群体，为何迅速沉迷

有的企业的商业模式，不只是一个成瘾性模式，在其价值系统中，常常包含多个具备成瘾性的模式，同时发生作用。

在日本，人们只需要支付少量的租金和押金，就可以带走一只善解人意的可爱宠物，因此，每逢周末各大小宠物租赁商店总是人满为患。

这些喜欢宠物的人，为什么不长期在家豢养宠物呢?

可能是由于父母担心豢养宠物，会耽误孩子学业或影响孩子健康；可能是学校或单位宿舍的相关管理制度严格；也可能是居住地面积狭窄，不方便豢养宠物；更为普遍的原因是工作太忙，无暇照顾宠物；所以他们无法长期在家饲养动物。

此外，还有一些人希望以后可以在家里养宠物，却不确定自己是否具备相应的条件，于是就租一只试养一段时间。对这些人来说，宠物租赁服务，自然是又贴心、又理想。

既然宠物租赁服务如此受欢迎，那么，这些商店一定通过收取租金赚得盆丰钵满了？

事实并非如此。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

事实的真相

实际上，在宠物租赁商店的产品模式中，对外租赁价格很低（例如，一条普通品种的宠物狗的日租价格可能仅为250日元，约合20元人民币），还要负担宠物大部分时间内的食宿、用品以及洗澡、免疫、医疗等费用，整体计算下来几乎无利可言。何况与宠物租赁商店较熟悉的少部分附近居民，还可以享受免费租赁，这种情况下，宠物租赁商店还会贴些费用。

那么，这些宠物租赁商店，依靠什么获得收入呢?

人是很容易与宠物产生感情的。哪怕客观条件再有限，那些与宠物难舍难分的消费者最终也会将宠物买回家。

曾经有一位消费者需要宠物陪自己外出度假，向东京一家宠物租赁商店租了一条小狗。两个星期之后，他和这条狗培养出深厚的感情，最终以上万元的价格买下了这条狗。他说："我和它一起度过的时光实在是太美妙了!"

显然，他并未因为付出的昂贵代价而心疼，而是深深沉溺在拥有宠物的快感之中。由此可知，虽然租赁不赚钱，却并不代表其不会为宠物租赁商店带来巨大收益。

正如一位宠物租赁店主所说："我们开展此项业务，主要的盈利点始终是宠物交易。"而另外一家宠物租赁商店的店员也曾经透露："所谓出租宠物，其实就是在寻找隐性购买者，我们发现将近一半的'周末租客'最终会把宠物买走。"

宠物出租，租期可长可短，价格又十分低廉，让人们超值享受了宠物的乐趣，从而使得宠物及宠物相关商品的消费群体大大扩展开来。通过这种无利润出租或免费出租的方式，商家创造了足够的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

时机，令消费者与宠物建立深厚的感情，最终达到销售宠物的目的。

加深沉迷

对宠物租赁商店来讲，运用免费模式取得的宠物销售成果，只是阶段性胜利，而绝非终点。

接着，宠物租赁商店的工作重点是实行虚实模式，即由卖实（销售宠物），转变为卖虚（通常表现为一种服务，如产品使用情况追踪调查、上门维修、免费检测等等）。

传统的宠物专卖店的商业模式，大多只是单纯的卖宠物，没有后续服务，而且对宠物管理极其简单，宠物疾病检查和免疫工作也不是很到位。而宠物租赁商店的商业模式则弥补了这些不足。

通常用来租赁的宠物，都是经过专业训练的，活泼可爱，善解人意，每一只都有详细档案。商店还会定期检查疾病，实施免疫措施，以确保它们的健康。

还有一点也是普通宠物商店无法企及的，即，宠物租赁商店建立的客户模式。他们大都会建立 VIP 制度，对于租出或售出的宠物均设有跟踪服务，定期提醒消费者或者直接为消费者的宠物检查免疫。

对待这些 VIP 客户，大多数宠物租赁商店，还会提供免费传授宠物护理知识、免费为宠物拍摄艺术照、赠送宠物饰品等优质服务。

此外，一些宠物租赁商店，还会邀请 VIP 客户们，参加店内举办的宠物秀，或定期举行宠物交流会、宠物俱乐等活动。

这些活动以情感交流为诱饵，旨在提供一个平台，让众多拥有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

宠物的人亲近自然，互相沟通，交流豢养心得，与宠物欢乐共舞，使其不再把宠物视为玩物，而是当作自己的家庭成员或者好朋友。

在此期间，宠物租赁商店会抓住一切有利时机，向这些消费者长期出售宠物食品、药品、饰物、打理工具等一系列宠物相关商品。

而在这一交易过程中，由于持续不断地抛出情感性诱饵，充分强化了宠物交流会平台的黏性，正是依靠虚实模式，宠物租赁商店摆脱了宠物交易行业的窠臼，也使得消费者的忠诚度进一步提高。

养成习惯

有一些宠物租赁商店，借鉴了他国在宠物出租方面的经验。不停对服务进行升级。

为那些因工作繁忙或节假日出游，而无法顾及自家宠物的消费者，提供宠物寄养服务。这样一来，既令宠物租赁商店的各方面资源得到有效利用；又提高了商店的营运能力和抗风险能力。

另外，在不同时期，还会推出各种不同的增值服务。

一方面会协助政府、社区和其他社团组织建立《宠物公约》，并免费发放《宠物公约》手册，以约束养宠者在公共场所的行为，并定期到社区宣传宠物疾病防治、寄生虫危害与治理等养宠相关知识，号召广大爱宠族文明养宠。

另一方面，除了对所有用来出租的宠物建立详细档案、定期检查免疫以外，宠物租赁商店还严格管理宠物宿舍的卫生条件，一旦发现疾病，立即隔离饲养，以截断传染源。

不仅如此，有些商店会展示自己是如何将宠物训练得乖巧可人的，同时又向消费者的宠物提供训练服务。通过不断提供升级

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

服务，在升级模式推动下，人们就很容易养成养宠物的习惯了，当然就会对宠物租赁商店这样一个平台进行持续消费。

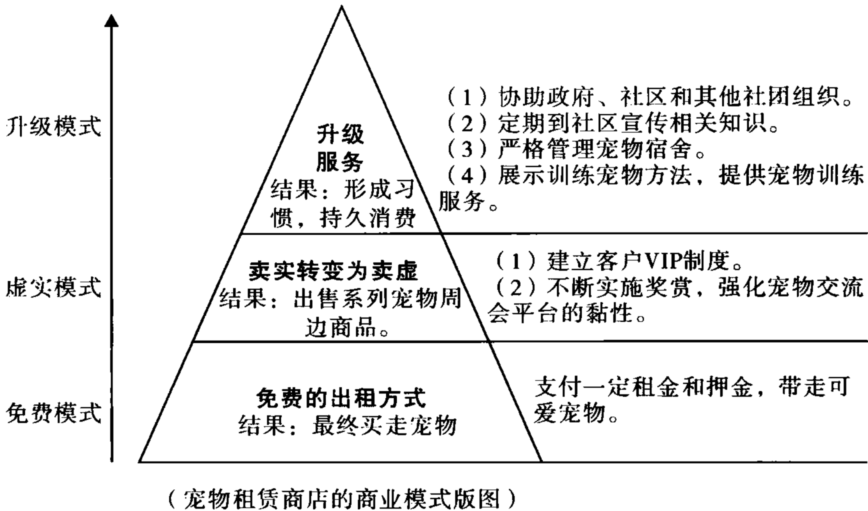


图 1　宠物租赁商店的商业模式版图

成瘾无毒的秘密

令消费者倾心、钟情、成瘾而改变生活习惯和方式，乍看好似顺理成章，实际上，这里面的“水”很深。从宠物租赁商店的例子当中，我们可以大致整理出这样一条脉络：

通过近似免费的模式出租宠物，扩大消费群体，创造机会让顾客与宠物建立深厚的感情，达成销售目的。

提供完善的服务，令人在不知不觉中对豢养宠物成瘾、沉迷。

通过产品或服务的升级，使人们形成为宠物消费的习惯，在不知不觉之间，将消费者原本绝不会考虑购买的商品一而再、再而三地持续地销售出去。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这种商业模式，与可怕的吸毒模式何其相似：第一次吸毒，几乎都是别人免费赠送的；抽过了，接着便欲罢不能，离不开了，于是开始主动购买毒品；最后，一次次通过吸毒寻求快感，使得吸食毒品的量越来越大，形成了欲罢不能的消费习惯。

揭开面纱

无论是吸毒还是宠物租赁，这两者的系统逻辑中都隐含着成瘾性。

成瘾性来自于免费模式。通过免费模式使消费者对产品或服务产生依赖。泽恩车行提供终生免费解决问题，让顾客不断光顾。

成瘾性来自于虚实模式。通过虚、实之间的转换或结合，使得消费成瘾。IBM 从 PC 硬件制造商成功转型为全球最大的信息技术和业务解决方案公司。客户接受了 IBM 的服务方案后，再也离不开了。

成瘾性来自于升级模式。消费者不断提高要求和产品现实功能之间的矛盾是促成产品不断更新换代的源动力，通过不断升级，使企业的产品或服务形成持续性消费。

例如，宠物租赁商店举办宠物狗大赛时，要求必须使用店内出售的商品，而第二年又必须使用另外一种，消费者想让自己的心肝宝贝技压群雄、艳冠群芳，就要将钱包里的钱双手奉上。为了吸引那些偏爱动物外观的人，宠物租赁商店将一只只宠物打扮得非常可爱，使消费者乖乖掏钱。过段时间，宠物租赁商店又推出了更加迷人的宠物，令这类消费者爱不释手，彻底“投降”。

通过以上分析发现，**企业通过运用免费模式、虚实模式或升级**

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

模式，或以上三种模式的不同组合，从而实现成瘾消费的商业模式，这里称之为成瘾商业模式（以下简称：成瘾模式）。

成瘾模式使得商品的生命周期在消费者的青睐中不断延长。苹果、泽恩车行及 IBM 等公司的成功，我们看到成瘾模式最终培育出一个富于黏性的平台、一个备受青睐的品牌以及一个长期而繁荣的市场。

势不可挡的战略选择

今天，许多成功的企业在打造自己的价值主张、价值传递及价值实现系统的过程中，利用免费、虚实及升级这些成瘾性模式创新商业模式，已经成为一股势不可挡的战略选择。

业界传奇

盛大以 30 万美元拿下韩国著名网游《热血传奇》的国内代理权后首先进行公测。所谓公测，就是玩家的免费试玩，通过免费模式使玩家成瘾，让消费成为可能。

两个月以后，凭借对现有网游盈利机制的总结，盛大率先在国内推出包月制和秒卡制的价值主张，成功开创了国内网游的收费先例。

在进入商业运营之后，盛大在《热血传奇》中持续而有节奏地进行更新，如崭新的装备和技能、全新开放的场景与任务等，并不间断地组织各种类型的线上活动，如团队 PK 等。

随着产品模式的不断升级，玩家所扮演的角色在游戏中也不断

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

成长，在线时间不断增加，游戏熟练度也不断提高；使得《热血传奇》的玩家深度成瘾，欲罢不能，从而成就了一段业界传奇。

成就龙头老大的战略

在英特尔的产品模式中，通过 286、386、486 等不断的升级，使其成为全球 CPU 产品的老大。但这种依靠 CPU 编号来辨别的芯片的方法，随即被其他竞争者一一效仿。

随着产业竞争的日趋激烈，为保护知识产权，也为了与竞争者的产品区分开来，英特尔强化了壁垒模式，创造了“Intel Inside”，作为自己产品的独有标志。在此基础上，为了诱导目标族群，英特尔毫不吝惜金钱，将所有的资源与渠道实现有染，进行了“一种形象，一种声音”的升级行动。

在价值传递的过程中，英特尔所有产品的包装、直销、广告、公关以及内外部传播共同享有“Intel Inside”这一图形商标，整个商业模式的设计也以此为核心，凭借整齐划一的外观和感觉，不断强化消费者的认知。

如今，消费者只要看到“Intel Inside”标识，就会收到来自英特尔的暗示，这是现在最好的计算机，因为它的芯片拥有世界上最可靠、最先进的技术。

升级模式成为英特尔最重要的战略，使其三十年如一日地保持着全球芯片市场龙头老大的地位，“Intel Inside”亦能够不断引导消费者，为追赶极致的速度而成瘾般更“芯”换代。

闻名全国的秘密

许多福建茶楼的商业模式是两种成瘾性模式，即免费＋升级模

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

式的组合。由此打造的成瘾模式创造了非常可观的利润。

免费模式的核心是来客到茶楼可以看样免费品茶。不论多贵，只要客户提出尝一尝，茶楼都可以给免费泡一杯。即使客人喝了多种好茶，若客人不买，茶楼也不会表现出不满。

在免费模式的拉动下，时间长了，有相当多的人成为双重客户，即来喝茶又来买茶。

为了方便，许多客户都把自己的茶叶寄存在茶楼，茶楼也愿意免费为其喝茶聊天提供方便，这样茶楼的上座率也提高了。

在此过程中，每次客人来喝茶时，茶楼都会拿出好茶，让其尝一尝。而且给客户品尝时，这些福建茶楼几乎都采用升级模式。

假如客人留存的茶叶是1000元/斤，茶楼便会拿出比其更贵的好茶让其品尝。若客人品尝后把好茶买了，下次来喝茶时，茶楼又会拿出比之前买的茶更高级的茶叶，让其免费品尝。这样客户不仅会持续在茶楼消费，而且一步一步客户习惯了喝利润更高的好茶。

从福建茶楼的商业模式可以看出，成瘾性模式的组合运作，就是福建茶楼闻名全国的秘密。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二章

可怕的成瘾模式

吸烟容易成瘾，嗜酒容易成瘾，网游容易成瘾，赌博容易成瘾，吸毒更容易成瘾……毫无疑问，在大众的认知当中，成瘾是可怕的。可怕之处就在于难以摆脱的依赖，并使人们反复、持续、乐此不疲地为之付出巨大代价。

同样，成瘾模式也具有一种让顾客欲罢不能的依赖，**从商业竞争的角度说，即使是赫赫有名的公司一旦与建立成瘾模式的公司对抗，往往就像以卵击石般，后果非常可怕**。

曾经为手机行业一流品牌的诺基亚，碰到苹果这样在手机行业的新丁却拥有成瘾模式的对手后，不仅很快沦落为二流品牌，而且

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

几乎快走到生死存亡的边缘。

惠普与康柏，一个是电脑行业第二名，一个是第三名，二者整合成一个企业，不但无法撼动 IBM 这个已经建立了成瘾模式的企业的老大地位，而且惠普收购康柏后，其业绩更是江河日下。

360 做杀毒软件时，面对卡巴斯基、金山毒霸、ESET Nod32、诺顿等大腕林立的市场，采用成瘾模式后，迅速脱引而出，现在已成为业内巨擘。

有的企业凭借成瘾模式席卷全球，有的企业凭借成瘾模式在行业中持续领先，有的企业凭借成瘾模式迅速崛起。为何成瘾模式会有如此可怕的能量？导致成瘾消费的根源是什么？

消费成瘾的根源

无论是免费模式、虚实模式，还是升级模式都具有成瘾性，是因为它们分别抓住了人性自身的弱点。人有很多弱点，从消费的角度说，这些弱点产生的根源主要表现在——

条件有限，需求无限

人们往往期望花最少的钱，得到最好最多的产品和服务，这几乎是大众消费者的普遍心理弱点，这种心理主要来源其经济条件的有限性以及需求无限性的矛盾。

免费模式能消除这个对我们影响巨大的矛盾，从而诱发了我们兴奋的身体和情绪状态、这是成瘾消费的根源之一。

在企业价值主张、价值传递及价值实现的系统中，免费模式可

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以降低消费者的心理屏障，因为免费让他们觉得没有任何损失；所以看到免费的东西，即使消费者本来不感兴趣，也会去拿。

消费者对大多数交易都能感受到好处和坏处，不过当某件商品或服务免费时，就会立刻忘记它的坏处。**免费往往给许多人带来莫名狂喜，能让脉搏加速，血压增高，能让人的情感迅速充电，这也是免费模式成瘾的根源。**

认知和感知是主观的

对于消费者而言，相对于产品或服务的实用功能来说，主观上的认知和感知才是真正的价值，即通常所说的“消费者买的不是商品，而是一种个人期望、感受”。消费者的主观性也是其一大弱点。

当今消费者最重要的心理特征之一，莫过于消费越来越趋于个性化；随着新生事物的不断涌现，消费心理的稳定性逐渐降低。**在消费者求新、求变的需求中，虚实模式更容易赢得消费者主观上的认知和感知，容易加深消费者的心理依赖，从而消费出现成瘾状态。**

消费天然分层

升级模式成瘾的根源由来已久，因为从人的本质上说认知及感受就是分层的。比如，人类产生爱情，可能是由欣赏开始，慢慢到后来变成喜欢，再到后来是想念，再到爱，最后可能到挚爱，甚至到溺爱，爱到不能自拔。

快乐也是一样的，我们可以这样划分它的不同层次：会心——微笑——开心——高兴——快乐——手舞足蹈——疯狂。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

年轻人所谓的酷，也会沿着这样一个轨迹层层深入：不同——特别——有个性——够前卫——酷——太酷了——酷毙了……

从需求的角度看，马斯洛理论曾把需求分成生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求五类，人类依次由较低层次向较高层次升级。**需求的天然分层属性，推动了渴望更高级、更好的消费欲望，消费者欲壑难填的消费弱点是成瘾消费的又一根源。**

削弱理智，难以自拔

看看成瘾消费带来的惊人效果，就会对成瘾模式心服口服。某钓鱼协会曾举办了一次钓鱼比赛，参赛的400名选手个个拥有数万元的豪华装备。粗略估计，钓鱼器具总共价值1000万元左右，当天被钓上岸的鱼总价值不过几千元。

对于发烧友级别的钓鱼爱好者来说，与其说是为了最高几千元的比赛奖金，不如说是来享受钓鱼过程的，这就是成瘾消费的商业威力。它抓住了人性的弱点，削弱了消费者的理智，陷入其中难于自拔。

钓鱼者被钓

商家看到发烧友的需求，不断升级装备，满足老发烧友的需要，并向初级发烧友宣传推广材质更好但更贵的器具。

鱼竿从最开始的玻璃钢材质，换成了碳素竿，很快又从低碳竿换成高碳竿。鱼竿的重量越做越轻，样子也越来越好看，当然价格

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

也越来越高。不断升级释放出巨大的成瘾性力量。

玻璃钢鱼竿一般几十元一支，换成碳素竿后就要上千元了。

还有，钓鲤鱼、鲫鱼也有不同的竿子，仅波纹一个系列就有波纹粹、波纹鲤、波纹极等多个等级。级别不同，价格差距也很大，同一长度的竿子，波纹极比波纹粹贵数千元。

发烧友不停换杆，乐此不疲。

共同特征

不少由各类专业发烧友组织起来的协会，比如收藏家协会、集邮协会、信鸽协会、健身俱乐部等等。不同的协会钻研的项目各不相同，不过凡是钻研到发烧友级别的，就有一个共同的特征：舍得花钱。

某音响发烧友，几年来家里收藏的音乐唱片已经有 3000 多张，电影碟片 1000 多张，每个月还在不断增加，到现在总共已经花费超过 10 万元。除了房子之外，这些东西是他花钱最多的地方。

某信鸽协会成立已经 20 多年，目前有会员 6200 多人，其中有 1/3 是在最近两年发展起来的。因为热衷信鸽的人越来越多，信鸽行情也走得比较高。某省信鸽协会主席说，每次信鸽比赛都会拍卖信鸽，一般的信鸽都要 3000 多元/只，好点的信鸽超过 1 万元。虽然信鸽价格很高，还是有众多痴迷者愿意花钱。

滑翔伞俱乐部是某地新近的一个体育项目组织，目前参与这个项目的仅 10 多人，但准备一套飞上天的基本设备，就要花费 3 万多元。

单车俱乐部内都是喜欢骑自行车的年轻人，不过他们骑的车子不是普通的百元单车，而是动辄数千上万元的公路车。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

专业数码单反相机卖得越来越好，其中一个重要的原因是摄影发烧族这个群体在迅速扩大，有的人一年内要买两三次镜头，而且是越买越高级。

免费模式，使没落小行业重焕生机

从消费成瘾的根源出发，利用免费模式、虚实模式或升级模式，若使消费者丧失消费的自控力，才能真正称得上深谙成瘾模式之道。

租书是个较为古老的小行业，在网络普及、电子书遍地都是的今天，除了国家的一些图书馆还有些租赁业务，一些小规模的图书出租公司或门店几乎都已销声匿迹。但近来有一家图书租赁公司——青番茄图书馆，却通过免费租书，使一个几近没落的小行业重焕生机。

租书，怎么免费?

如果租书是免费的，利润从哪里来?

如果不仅租书免费，还免除由此产生的邮费，岂不是做尽了赔本生意?

先不计算免费租书，仅仅免费上门送、取，这一来一往，一般城市也要10～20元钱。那么，青番茄到底是在哗众取宠，还是真的盈利了呢?

巨大的现金流

众所周知，现金流是维持一个企业正常运转的必要前提，青番

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

茄利用免费租书模式，吸引大量的读者入会，向每个会员收取一定的押金，从而获得大量的现金，他们将这些现金用于为读者提供更优质的服务。

读者会发现，即使免费也能获得越来越好的服务，不仅他们自己成为青番茄的忠实粉丝，而且会推荐给身边的朋友。这样一来青番茄获得了更多的现金，又可以进一步完善服务体系。这是一个良性循环，他们的规模以滚雪球的方式增长。

青番茄公司核心组成部分是押金和“阅读尺码”，用户只要支付相应数额的押金，就能获得相应的借阅权限。

与其他网站简单的会员与 VIP 会员或黄金会员与钻石会员之分不同，青番茄的权限仿照服装的尺码划分为 M、L、XL、XXL 等 4 个阅读尺码，不同尺码的用户的借阅时间与数量都不尽相同。

读者只需交付 110 元押金，就能成为拥有最小阅读尺码 M 权限的会员，使用该权限可以借两本书并在 14 日内归还；交付 210 元押金可成为 L，该权限可免费借阅 4 本书，归还日期为 21 天；交付 310 元押金成为 XL 后，可免费借阅 6 本书，时间为 28 天；交付 510 元押金可升级为 XXL，可以免费借阅 10 本书，时间为 56 天。

表 1　不同阅读尺码的借阅权限

阅读尺码	借阅数目（本）	借阅时间（天）	押金（人民币：元）
M	2	14	110
L	4	21	210
XL	6	28	310
XXL	10	56	510

截止到 2011 年底，青番茄的全国会员人数已突破 60 万，按押金最低标准来算，亦达 6600 万元。这是一笔巨大的现金流，它正

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是号称免费租书的青番茄生存、运作与发展的“血液”，比利润更能够真实反映出该企业的收益质量。

运营成本

在这种新颖独特的商业模式下，青番茄的成本模式主要由采购成本、物流成本和人力成本三部分组成。

在现在已开通服务的近30个城市中，除了深圳总部拥有10余名承担不同职责的员工以外，其他各地均按照城市与读者的规模建立仓储点，配备2~5名负责协调物流的工作人员。所以在青番茄的总运营成本中，人力成本只是小部分，并且是可控的。

青番茄只采购可能令目标读者群感兴趣的图书，青番茄的市场定位是弥补实体图书馆的不足，并不追求藏书量以及储藏品种的丰富多样。

并且，青番茄是直接与各大出版社或书商对接的，先由总部采购中心统一采购，采购总量以保证各个仓储点的储存数量为基准，然后再按需分配到各地。

这样既降低了采购成本，也避免了图书在不同城市间轮调所产生的物流费用。

此外，青番茄部分免费借阅的图书是由各地的图书馆免费提供的，这也节省了一大笔采购成本。独特的伙伴模式，节省了成本。然而，为什么全国各地的图书馆大都心甘情愿地无偿借书给青番茄以供其运营呢?

这是因为国家开办图书馆的目的是普及文化知识，所以按照国家规定，图书馆每年都有自己的固定借书量，达不到这个标准就是经营不善。而现在有空去图书馆借书的人越来越少，所以，图书馆

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

与青番茄的合作实乃双赢之举。

其实，在青番茄的成本模式当中，如何降低物流成本才是真正的难题。

为什么这么说呢?

我们知道，青番茄的口号之一就是免费快递送货上门，这也是青番茄自创业以来对消费者不变的承诺。

看完书后，读者只需向指定物流的快递员出示此前的送达单据，就可以免费把书还回去。

这就意味着青番茄不仅不可能在读者的每一次借阅中获得直接收入，还要搭上固定的物流成本。也就是说，读者每一次的借阅都令青番茄赔钱……

怎么办?像京东商城、当当网等一样，自建物流体系吗?可是这些企业目前无一盈利!

像淘宝网一样物流完全外包呢?这样做省心省力，几乎不消耗成本，但有一利必有一弊，物流的服务与价格的掌控权同时也不在自己手里，这也是为什么淘宝网一直在向物流自建的方向努力的原因。

在两难之间，青番茄选择了这样解决问题：在业务量较小的地区，通过自有物流来解决；在业务量大的地区，将物流业务以超低价外包给快递公司。

这样一来，即便是同城快递，也需3～5天送达，自然节约了大量的物流成本。当然，正是因着免费借阅、免费快递的缘故，大多数读者对快递速度的要求不会很严格，这也是青番茄能够实现物流成本节约的重要基础。

收入模式

我们来探讨一下青番茄的收入模式。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

青番茄最直接的收入源不是个人用户，而是企业客户。国内的大型企业一般都非常重视员工培训，并每年设有一笔培训专款，其中单单培训图书的采购，便是一笔不小的开支。

若以此建设一个内部培训专用图书室，成本与管理方面的投入太大。而与青番茄合作，不同规模的企业每年只需支付几千元至几万元的年费，就等于将这个内部培训专用图书室全部外包，既为企业节约了一部分人力资源，更重要的是节约了采购、管理与储存的大量费用。目前，华为、联想、富士康等国内知名企业都成了青番茄的客户。

由于用户数量多而信息详实，目标读者群又十分清晰，青番茄内部已经形成了一个庞大的优质数据库。

为此，业内外的不少企业主动向青番茄支付不菲的费用，在快递员送上青番茄的免费图书时，同时送上自家公司的广告印刷品或体验产品。

这样的收入到底占据了青番茄利润的多少个百分比，现在我们还无从知晓，但可以肯定的是，此类收益一定会在青番茄的总收益当中占据越来越大的分量。

为了增加平台黏性以培养用户的忠诚度，青番茄精心设计了许多用户之间的互动机制。比如，青番茄鼓励同城的用户之间互相转借图书，并设置了相应的积分奖励。

只需在网站上按流程注明相关信息，用户就可以将自己借阅的书籍转借给附近的其他用户。

我们知道，喜欢的书相同，志趣也大致相投。通过送书，用户之间可以以书会友，这对许多爱书之人来说有着非凡的意义。

当然，这些令用户的互动都离不开青番茄这一平台，用户对青番茄的忠诚自然也就根深蒂固。同时，因为节约了一定的物流开

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

支，青番茄盈利的可能性自然更强。

一个即将没落的租书行业，通过“免费模式”重新崛起，现已经成为业内外津津乐道的商业奇迹。

超越了时间与空间

不仅是青番茄，免费模式超越了时间与空间，在古今中外、各行各业均可大行其道。

留美归国的孔祥熙从山西人的生活中观察到，煤油已成为居民夜间燃灯照明的必需品，所以经营煤油定有大利可图。

于是，他想方设法取得了在山西全省经销亚细亚壳牌火油的总代理权。

在开业初期，孔祥熙就运用了免费模式，买一年的灯油，白送一盏煤油灯，结果祥记灯油大卖。

这一独家经营权每年给孔家带来可观的利润，并且使孔祥熙从无名小卒一跃成为当时著名的买办商人。

柯达推出拍立得相机之后，定价相当低，最低的只卖 13 美元；这在当时相当于把相机白送给消费者。

更出人意料的是，就在柯达相机备受欢迎、销售量直线上升之际，柯达公司竟然宣布：柯达相机，人人都可以仿造。

为了保证全球各厂家仿造的质量，柯达推出免费模式，将 10 年研究出来的技术图纸免费提供给同行。起初大部分人都认为柯达的老板疯了。

没过多久人们就明白过来：原来柯达早就考虑到随着照相机销量的增加，胶卷和冲印服务肯定会有更大的需求。

当全球厂商竞相生产拍立得相机的时候，柯达已将重点放在了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

胶卷的生产和冲印上。

果然，随着全球各照相机厂家开足马力生产，“拍立得”相机的销量增长了90倍，而柯达胶卷销量更是增长了300倍。

中国网上拍卖市场上，易趣的注册用户为950万，淘宝网的注册用户为400万，一拍网注册用户约40万，其他拍卖网站注册用户约10万。几年后，淘宝的成交额为10.2亿元，易趣成交额为1亿美元，淘宝首次反败为胜。

为什么淘宝能够超越易趣呢?

一位业内人士透露道：为了逃避易趣的成交费，有些用户是在易趣网上发现所需货物，然后他们没有在易趣进行支付，而选择了支付宝，这就使一批易趣用户实际上成了淘宝用户。

为什么用户们选择支付宝?很简单，支付宝是免费模式！凭借着支付宝，淘宝超越了易趣。

商家的杀手锏

让消费者初尝滋味、难以割舍的，大都源于免费模式。

当企业利用增值或后续服务获取收益，其入口处一定吊着免费模式的诱饵，这是现实，就这么现实。

我们只从腾讯QQ就可以验证这一点：腾讯QQ的聊天功能分文不取，传输文件也免费开放。

不仅免费，腾讯还会花很大精力、资金把这些功能做到很好，使得客户与客户之间更具黏性。

当客户成瘾后，需要使用各种更为有趣、精致的服务时，就需要支付人民币来购买Q币或各种特权了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

互联网世界无疑是免费模式的“龙兴之地”。

真正赚钱的在后边

全世界不知道有多少中小软件开发商，生产出来的软件更是难以计数，单凭自己的营销网络根本卖不动。苹果为这些软件开发商提供了机遇。

这些软件通过认证后，被苹果放到自己的软件平台上，一个用户下载一次收费1美元，这1美元由苹果和软件开发者四六分成。

实际上，苹果已经拥有上千万的客户基础，针对一款应用软件就算只有1%（相当于10万）的用户对这款软件感兴趣，每个人只为它支付区区的1美元，就会产生10万美元，其中的6万美元归开发者，余下4万美元归苹果，而在产生这4万美元收益的过程中，苹果只是服务器的成本有所增加，但是和收益相比，实在不值一提！

我们看到苹果的成功往往是硬件的、技术的、表面的，其实真正让苹果赚钱的是它后边那套免费战略。没有后边商业模式的支撑，硬件很容易被山寨。

放弃相对固定的收入

网络游戏时间免费可以算是对免费模式之道的巨大领悟。

在史玉柱将《征途》彻底免费之前，全球运营的商业在线游戏都是收费的，即以现金消费换取在线游戏时间。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

《征途》却放弃了这笔相对固定的收入，转而以出售游戏道具作为主要利润的来源。

免费模式吸引了大量人群来《征途》中消磨时间，而要想在游戏中有所作为，消费者不得不在游戏商城中为道具支付人民币。

据说这种免费模式，只需要 1% 的用户花钱，就可以承担其他 99% 免费用户的成本。

鼠标替代遥控器

电视台商业模式是一套很成熟的免费模式——节目换广告，中国视频网站实际上也普遍在采用这种模式。

但是因为互联网的开放自由度，观众可以用鼠标替代很多遥控器无法完成的事情。

现在电视台 1 小时的节目平均要插 13 分钟左右的广告时间，而优酷网对电视剧的广告贴片不会超过 30 秒，这是两种本质近似、却发生在不同管道上的免费模式。

不敢说优酷将来会替代电视，但是视频网站对于收看者不再是被动的推送。而电视剧制片商很清楚互联网免费模式的商业收入，之所以在网络上举行免费观看、免费发行，是因为利润并不比电视台买断更低。

娱乐行业盈利的第一杀手

盗版一向是娱乐行业盈利的第一杀手，受人喜爱的英国蒙堤·

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

派森马戏团也因盗版猖獗而倍感烦恼。

于是，他们索性将高清晰的最新视频上传到网站上，供人免费下载，但希望大家多多购买他们的 DVD 光碟。

仅仅过了三个月，这一看似草率的做法收到了奇效，马戏团的 DVD 碟销售量跃升至亚马逊电影和电视剧销售榜单的第二名，在一个季度内的销售量就增加了 230 倍之多。

用绝招表明身份

巴西某地一家礼品店为了招揽顾客，在大型电视台宣传自己制定的店规：凡是名人前来购物，一律免费，条件是必须用绝招来表明自己的身份。

此广告一经播出便引起轰动，名人们感到惊奇，特来献技，很多顾客想一睹明星风采，便慕名而来。一时间礼品店的生意十分火暴。

一天球王贝利来到礼品店，将店里的足球顺手拿起放在地上，用脚轻轻一勾，球便不偏不倚地打在门上，立刻，店里铃声大作。

铃声尚未停止，球王便用头顶把将要落地的球顶到原来位置。

老板立刻邀请球王选择自己喜欢的礼品，并分文不取。不过聪明的老板早已用摄影机，将球王刚刚那一套干净利落的踢球动作记录下来，将其作为本店的镇店之宝。

礼品店的老板很聪明，用免费模式吸引明星，利用明星为自己的造势，自然招揽了不少顾客。

从以上众多的案例当中，可看出这样一个规律：无论获得可观利润、提升产品销量，还是战胜竞争对手，成功的关键都是靠实施

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了免费模式。

虚实模式，令客户着迷的关键

上世纪50年代，美国的复印机质量都很差，总是把复印品弄得很脏，每天每台复印机只能复印十几张复印件，这些复印件还不易保存。

这种复印机售价为300美元，当时盛行的商业模式是剃刀与刀片模式，即复印机的售价较低，厂商靠配件和耗材获取高利润。

施乐公司（注：当时名叫Haloi公司）发明了一种命名为914型号的复印机，采用静电复印术，复印件既干净整洁，复印速度也非常快；但每台机子的生产成本却高达2000美元，这么贵的复印机如何进行销售呢?

一改传统模式

施乐一改传统复印机的商业模式，不再销售复印机，而是以租赁服务的方式，将914型号的复印机推向了市场。

其产品模式规定，客户每个月只需支付95美元就能租一台复印机，每个月如果复印的张数不超过2000张，客户就不用再支付任何其他费用；若超过2000张，超过部分每张再支付4美分。租赁期间复印机需要的服务和技术支持全部由施乐提供，若客户不想继续租赁，只需提前15天通知施乐即可。

由于914型号复印机技术先进，不仅使复印过程变得更为快捷、方便、高效，而且不会经常把复印纸弄得脏兮兮，复印件也不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

会很快变黄或卷曲。这样好的效果养成了客户大量复印的习惯。旧的复印设备每月复印量几乎超不过 100 张，换用 914 型号后，每月客户的复印量能达到 2000 张。

没错，是 2000 张！你没有看错！

在随后几十年里，这种商业模式使得施乐的收入增长率一直保持在 41% 左右；从仅有 3000 万美元资产的中型公司成长为年收入 25 亿美元的商业巨头。

原来每月超不过 100 张，现在却开始大量进行复印，达到惊人的 2000 张，可见客户对使用 914 号复印机已经成瘾。

虚实转换后，仅仅用 95 美元就可租到一台生产成本高达 2000 美元的复印机，这才是施乐令客户着迷的关键。

升级模式，让空调产业杀出“黑马”

商品更新换代的速度令人目不暇接，企业不可能仅凭一个产品或产品概念，就能像从前那样灌溉和培育出一个相对稳定的目标族群。尤其那些是刚刚发展起来的中小型企业，他们当前最需要的，是以最小的代价换取最长的产品生命力。

在这个需求下催生出来的成瘾模式中，升级二字同样是令企业持续盈利、令消费者长期依赖成瘾的关键。

美的连续 4 年蝉联空调行业内外销总量冠军宝座，如此骄人的成绩从何而来？

答案是升级换代。

随着节能减排不断深入发展，空调节能技术的升级成为行业关注的焦点。此时，美的发布变频空调全直流升级战略，并同步推出

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

9大系列21款全直流变频空调，聚合了从高端机型到普及机型的全线产品，涵盖21个外观和多个功能方向。

凭借持续的技术创新，美的将全直流变频空调节能省电的优势发挥得淋漓尽致，最低运行功率可达30W，相比普通直流变频空调的省电效果最高可达59%，并实现室内低至20分贝、室外低至35分贝的超静音运行。

美的空调在成功实现了国内空调产业的变频化升级换代后，巩固了其在国内空调业的霸主地位，同时再度开启了企业新一轮的调结构促升级序幕。这意味着美的不仅建立了全产业链的优势，还要建立面向下游需求的生态链。

国内变频空调的产业普及经历了从“价格战”、“概念战”、“服务战”、“技术战”等多个阶段的单兵作战、各自出击的初级阶段，随后在美的强势推动下，通过整合全球化资源开始构建核心技术创新、核心部件自造、整机系统优化、全程品质保障、市场差异营销、顾客服务增值的全产业链竞争力。

还有美的面向客户端需求构建一条由外而内、由上向下的生态链，真正将客户需求转化为产业和企业发展的动力源，真正将客户需求转变为企业进行产业链建设和核心技术突破的终极目标，而不是只停留在企业内部或市场概念的核心技术创新，真正让技术创新服务于客户需求。

中国家电产业正面临着从制造向创造转型的关键时期，以技术手段推动产业升级转型将是所有家电企业的出路。美的借助技术创新手段，通过升级换代为消费者提供全新的价值，开启空调行业全新的商业空间。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三章

免费模式的制定与实施

前面讲过，免费模式是具备成瘾性的模式之一。有些免费模式很常见，去超市经常会得到一些免费小样——如捆绑在一起的两包薯片，价格只是平时的一包半，上面大大的打着优惠标识等等；类似这样的免费都是在一定时间内，针对目标族群进行有限制性的赠与活动，它们本质上都是一种促销手段，是一种战术性的运用。

而有些免费模式则不是这么简单。青番茄图书馆为了实现免费模式，从价值主张、价值传递到价值实现，整个系统中诸多子模式都实现了创新。显然，青番茄图书馆的免费模式是一种企业战略。所以在免费模式的制定与实施上，应分战术与战略两个层面进行研

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

究，本章先从战术层面开始。

免费模式的战术层面运用

在战术层面，免费模式是促进产品或服务消费的巨型“加速器”；它可以激发人们的购买欲，让“人流”轻而易举地变成“客流”，促使消费成瘾。为了便于区隔，战术层面的免费模式，这里直接称为免费战术。

实施免费战术的条件

免费战术似乎很简单，但并不是谁都能做，且并不适合所有行业和企业在任何时段内都能使用。那么，哪些行业以及它们在什么阶段适合使用免费战术呢?

第一，适合成本不高，但产品利润丰厚的行业。

一般来讲，采取免费战术的行业，多发生在成本不高，但产品利润丰厚的行业。企业在前期免费所产生的费用，都可以被后期上市的产品或结束免费后所销售的产品的利润快速消化。

第二，免费战术适合没有现实消费群的新出现的新产品或服务。

没有现实消费群的新产品或服务，由于消费者对这些新产品或服务一点也不了解，假如让他们拿现金去购买这些新产品或服务往往障碍很大，而且市场开拓速度会非常慢，企业为了快速培育市场较适合采取免费战术。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三，免费战术适合企业在进入生疏但强手林立的区域市场时，用于快速开拓新市场使用。

企业为了开拓市场，有时会进入生疏的区域市场，但是这些区域市场已经是强手林立，按部就班的市场开发方式，往往会大大降低市场开发的速度和效果，甚至被竞争对手扼杀在萌芽状态。为了快速占领该区域市场，免费就会成为一种有效的战术。

第四，免费战术适合企业在发动进攻战时使用。

处于行业第二、三位，要挑战行业老大的位置，直接的进攻往往会冒很大的风险。

为了有效打击老大，进攻者可采取针对老大的主导产品，开发针对性的产品采取免费的战术有效瓦解对手的目标消费群。

第五，免费战术适合企业在进行防御战时使用。

企业在面对行业对手的挑战时，往往需要进行防御战，为了打好防御战，可针对竞争对手发动进攻的产品采取免费，从而打击对手的进攻锋芒，迫使对手放弃进攻。

战术原则

由于使用免费战术会使企业付出巨大的代价，所以企业在使用这一战术时，有一些原则还是要遵循的。

首先，明确目的。企业必须明白实施这一战术必须要服务于企业的战略，是为了配合企业战略目的而采取的。或为了培育市场，或为了开拓新市场；或为了打好进攻战，抑或是为了打好防御战等等，总之，目的必须明确，否则只能是赔了夫人又折兵。

其次，控制免费的节奏、时间及范围。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在明确目的的前提下，企业首先要考虑如何控制这一活动的节奏是持续进行还是阶段性进行。持续性进行，对资金实力雄厚、有其他盈利渠道的企业比较适用。阶段性进行是企业结合企业阶段性的目的来进行。假如在一个阶段后，企业达到一个目的取消这一活动，而要达到另一个阶段目的时，再采取另一阶段的活动，这一般比较适合企业在进攻战和防御战时使用。瑞星公司为了阻击竞争对手的产品，就会阶段性推出免费杀毒软件活动。

控制范围指企业实施这一活动在明确战略目标的前提下，要明确实施这一活动的区域范围。其包含两层意思。

一层是目标人群范围。例如有关家庭成员身体健康、食品安全、日用品等等这些商品，它们的目标群通常是以家庭主妇为主。

为了使免费战术发挥最大的效果，企业就必须让自己免费赠予的消费群范围锁定在目标消费群。

目标人群范围之外的赠与只会增加企业的费用而难以发挥最大的效率。所以企业在实施活动前，就要认真研究目标群，分清楚哪些目标群是企业的目标人群，哪些不是，然后在此基础上围绕目标人群去开展这些活动。

另一层是地理范围。通常在不同地区，因其有不同的地方文化，呈现出不同的消费倾向，比如在埃及，不能推销含酒精的饮料。因此，在做免费活动时，我们需要考虑范围大小对成本的要求及特定地区的消费特点。

第三，尽可能收缩战线。由于免费会使企业付出一定的代价，所以企业在推出这一活动时，最好采取单品或少量产品突破的方式，而不宜把企业所有的产品都列入免费赠予的范围，这是发动进攻战的企业必须要引起重视的。单一进攻更轻易达到企业目的，而不是让消费者在企业的一堆产品面前无所适从，反而使活动效果大

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

打折扣。

第四，相关产品跟进。企业在采取免费战术时，必须要做好相关产品的跟进工作，以确保活动进行中或活动结束后能有盈利的产品来确保企业的利润。

免费战术类型知多少

免费战术虽然形式花样繁多，但免费战术的类型若按照其价值与作用的角度划分，基本可分为两类。

第一种，免费战术价值与作用在于消费体验。通过免费赠与或试用等方式，让顾客了解产品或服务。比如，宝洁在推出洗发产品时，经常会举行免费派送的活动，其目的就是通过免费体验的方式，让客户感受产品效果。

第二种，免费战术价值与作用是变相优惠。比如与免费小样一起捆绑销售的高露洁牙膏，上面附着买一送一的字样。这种免费都是一种变相优惠。作为一种战术，免费的使用比较常见，这里不再过多赘述。

免费模式的战略运用

当免费模式成为企业战略时，企业的创造价值系统都会随之发生改变。**在战略层面，免费模式是企业成瘾模式的强大“发动机”，在企业价值系统中的其他子模式配合下实现成瘾消费**。为了便于区隔，战略层面的免费模式，以下直接称为免费战略。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们先看一个典型的案例，从中领会在战略层面上免费是如何实施的。

在日本有家大型的复印店前，学生们经常排起“长龙”，焦急地等待着复印的机会。因为在这家店的产品模式是免费复印。即，顾客无需缴纳任何费用，只要将复印纸放在机器上，按上“开始”键即可。当然，数量也是没有限制的，但是有一条附加条件：必须要用该店提供的免费纸张。

免费复印对于消费能力有限、复印需求量巨大的大学生族群来说，简直就是免费的午餐！

复印学习资料、笔记、试题、学生社团活动资料、临近考试或毕业前的各类资料，复印价钱由原来的一毛钱一张涨到两毛钱一张，再到后来的五毛钱一张，对学生而言是一笔不小的开销。有人提供免费的午餐，自然应该尽情享用！

大胆的创意

如果你认为这家店的老板是一位慈善家，那么就大错特错了。老板涌泽雄原本是一名大学生，某天在街上闲逛，猛然看见一名学长，正在街头派发传单，得知他正在广告公司兼职，通过派发广告传单来获取酬劳。

照往常一样，很少会有人对街上发的传单感兴趣，老板转身便将宣传单扔掉了，这时他看见垃圾桶中堆满了类似的宣传单。

那时涌泽雄恰好选修了一门商业广告的课程，深知宣传对于商品的重要性。他想，商家为了宣传，不惜成本地制造大量传单，最后却收效甚微，另外，这么费心制造的漂亮纸张转手就被扔掉，也真是浪费。看似一个小插曲的事情，应该就此遗忘，而一件小事却

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

触动了他敏感的神经。

那天，他抱着一叠学习资料来到复印店，但是复印一张纸便需要10日元，他与老板讨价还价，但是老板却对他说："没办法，都这个价，现在纸张的成本较高，我们好歹也得赚点啊。"

纸张，他不禁想起街头、校园被扔的随处可见的广告传单，他暗想：那些纸张也比眼前的复印纸质量要好，可惜全部进了垃圾桶，如果把它们利用起来多好。

学校举办一场创业构思大赛，他和同学们聚在一起商议参加比赛，但是创意点子却让他们犯难。

一位同学调侃说："要想获得大奖，创意一定要惊世骇俗，最好能够制造出'免费的午餐'。"

说者无心，听者有意，涌泽雄兴奋说道："这些天我一直在思考一件事，这个点子简直就是免费的午餐。

学生的复印需求很大，而广告传单则多半浪费，我们可以设法把商家的广告转移到复印纸上，让商家将广告印在A4纸上的一面，另一面留给学生用来复印，让商家为复印买单，这样一来岂不是一举两得。"

这个创意一致得到他们赞同。

但是如此一来，便对纸张的要求增加了。一般的纸背面印了广告，正面的复印出来的字便会模糊不清，而稍微厚一点的纸，常常会造成复印店卡机。找了无数的厂家，经过无数次的实验，终于找到合适的纸张。

果然不负所望，这个大胆的创意，获得了那次赛事的一等奖。

引发成瘾消费

获奖给了涌泽雄很大鼓舞，他决定将这一创意实现。于是涌泽

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

雄找到相关企业，承诺“只要花费与制造传单一样的费用，便能让学生们将广告传单永久的保留下来。”广告商听后很是赞同，毕竟他们是获益者。

随后，涌泽雄找到学校门口规模不大的一家复印店，实际上，他的心中也是没有底的。

不曾想免费复印的招牌已经推出，便受到学生们的大力追捧，成瘾般不惜排队等候。

面对源源不断的需求，涌泽雄果断进行业务扩张，在渠道扩展上，他陆续与东京附近的19家公司合作，随着免费复印的声名远播以及业务量的增加，涌泽雄逐渐加快快捷便利的运营方式。

完善产品模式

经过一段时间的市场调查，涌泽雄改变了复印店的单一产品模式，在各大学内设置免费的复印机，学生们可以像使用公用电话机一样，随时进行复印，不同的是他们不用刷卡，无须交钱，只需使用复印机旁边专用的复印纸即可。

正面是学习资料，背面是广告，可谓是一举两得。学生省下一大笔复印费用，并且在无聊时也可以用广告来打发时间。

商家不用再面对广告传单塞满垃圾筒的尴尬，不用为发传单而浪费人力，吸引了众多商家的加入，让其为复印买单。

需要系统创新

免费复印营销的广告效果好，留存时间长，广告易被接受又可以互相传播，为了增加黏性，涌泽雄也经常改变广告样式，以提高

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

质量。

复印广告的目标族群很明确，年龄均在17～25岁之间，是易形成忠诚度的时期，高等教育注定他们是未来的高消费群体，广告不会出现客户目标市场的浪费。

几乎没有人能够拒绝免费复印模式，不到一年时间，免费服用每月用纸量接近100万张，收入几十万。同时，免费复印也受到风险投资的青睐，前途不可限量。一个遭人嫌弃的传单，通过与复印行业的结合，通过免费战略立刻实现消费成瘾。

在这个案例中，围绕免费战略，从产品模式、目标族群提供的价值主张开始，通过渠道模式的价值传递，到收入模式的价值实现，打造了一个价值创造的系统。由此可见，免费战略的实现需要企业进行系统创新。

免费的商业本质

有很多企业家重视免费，开始想方设法将免费战略应用到自己的企业，企图为企业带来希望、带来突破，但遗憾的是很多人都看不清免费的商业本质，因此事倍功半。**在制定与实施免费战略时，紧紧把握住免费的商业本质——“交叉补贴”非常重要。**

传统的交叉补贴是指对企业的核心、利润最高的产品进行收费，一些附加产品、延伸产品进行让利，赠送给客户。

自从互联网上盛行的免费模式对实业产生一定的影响和冲击之后，交叉补贴开始更具颠覆性——将核心产品完全释放，全部免费，转而对附加产品进行收费。事实上，实施免费后，英明的企业总会及时推出增值功能进行更好的收费，其原因在于人们以零或者很低的价格开始后，一旦使用同样的产品，企业总是很难说服他们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

付费或者付更高的费用，而增值功能则能很好地解决盈利问题，这就是交叉补贴。

对于消费者来说，免费意味着以后的付费，对于企业来说，免费是为吸引消费者实现成瘾消费，而更好的收费。

免费战略的实施条件

抓住制定与实施免费战略的商业本质，接着研究实施免费战略的条件。制定与实施免费战略，并不是有资金、有规模便可大行其道。通常免费产品能够以某种方式创收是成功实施免费战略的首要条件。

所有的企业无论是免费还是非免费，都脱离不了商业的本质——盈利，而企业实施免费战略，并非真的作为慈善机构，追根究底是为了更好的收费和盈利。

互动百科经过综合分析，舍弃当时最热门的本地搜索，将方向定位为百科，并以国外维基百科为模板，这是当时为数不多竞争不是很激烈的行业。

维基百科成立于2001 年，并逐渐成长为全球第五大网站，以自由、免费、开放、自动净化、内涵文化价值、用户协作创造内容而闻名。但值得一提的是，维基百科并不是盈利机构，它是国外为数不多的非盈利性机构，依靠捐款的公益模式，其创始人也曾经试图将其商业化，但最终均以失败而告终。

互动百科成功借鉴维基百科免费战略，并经过本土化的创新后，成功在中国打开市场，但与维基百科不同的是，互动百科是一家可盈利企业，并在上海成功上市。

经过不断探索，最终互动百科确定三种收入模式：第一种为企

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业级用户提供利用维基技术而定制的产品和服务；第二种免费提供软件供用户使用，通过技术支付和服务收费；第三种利用广告模式收费。其中最主要的收入模式是第二种，互动百科在各类手机商店中推出由相关广告商冠名的免费小百科全书，获取用户的资料，然后将其提供给广告商。

其次，制定与实施免费战略，需要从企业的价值主张、价值传递到价值实现等方面进行系统配套。

如何进行系统配套呢？我们举例说明。在上海的街头，尤其是地铁站，经常可以看到很多人在墙壁的自助终端前排队的情形，他们正要做的是在自助终端中的小格子中选择自己需要的优惠券，然后将其打印下来。这个自助终端便是指付通。指付通是立佰趣旗下一款生物识别技术应用产品，它类似于银行的 POS 机的一种终端设备。

立佰趣是上海街头最常见的自助终端体验站的运营商，其产品模式是“专门提供消费者优惠券以及其他的优惠信息，值得一提的是这些全部都是免费的，另外指付通用户还可在指付通体验站内直接关联优惠券，将指付通与各种商户短期促销优惠进行关联，从而实现用户打印优惠券、无需出示任何东西、甚至不用和商户营业员进行任何沟通交涉即可在使用指付通买单时同步享受优惠。使用户免除传统需打印并携带一叠厚厚纸质优惠券并和营业员交涉的麻烦。”

立佰趣的免费战略是如何实现系统配套的？这里以其伙伴模式、收入模式的配套进行解析。

在立佰趣的伙伴模式中，选择与银行合作向顾客提供储值卡。

储值卡在美容美发、SPA、洗浴、餐饮等行业中非常通用，消费者的储值额度越高，得到的折扣也就越高，也就是消费者如果想

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要得到较高的折扣，就必须提前在储值卡内存入一大笔钱，如果商店或者企业一旦关门大吉，储值卡的钱也就随之付诸东流。

立佰趣有银行支持，将指纹信息作为类似银行卡的介质，使账户更加安全，解决顾客的后顾之忧。这种伙伴模式有力支持免费模式。

收入模式配套，当消费者通过立佰趣付账时，银行可以从商户中获得一份固定的手续费。同时，银行与立佰趣合作后，也可从立佰趣中获得更多的折扣信息，将这些信息免费发送给信用卡用户。而立佰趣的获益则是从银行所得手续费中，按一定的比例抽取分成。另外，利用利差获利，简单来说，指付通预先向这些商家大量购买产品，获得一定折扣，然后，再向指付通用户卖出。

比如，立佰趣以 2000 万的金额一次性购买某商超的商品，获得 6.5 的折扣，而立佰趣用户购买这些商品可获得 7 折，中间的差价便是立佰趣拥有，如果商超的顾客足够多，2000 万的成本很快便能回笼。

立佰趣的免费战略，经过伙伴模式、收入模式等相关的系统配套，不仅成就了其免费战略的实施，受到消费者的青睐，同时也吸引了风险投资的关注，得到快速的增长。短短四年时间，已经先后有两轮均为亿元级别的风险资金注入。中金、联想、鼎晖三家国际中资财团，注资超过 5 亿人民币。

第三，企业实施免费战略时，产品的边际成本要尽量低甚至免费，这样能使企业尽量避免赔钱。

在经济学和金融学中，边际成本是指每新增一个单位产品相应增加的成本。就目前的经济产业来说，网络产品的边际成本很低甚至为零，新产品的销售量对产品总成本的影响力最小。

比如，社交网站人人网的边际成本几乎可以忽略不计；即使已

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

经拥有1.2亿用户，再增加一倍的用户对于人人网的总成本也不会形成负担。

此外，腾讯、百度、阿里巴巴等拥有强大网络平台的免费企业，其边际成本无一不是很低甚至零成本，仅需对消费者提供产品下载服务，这些企业无须支付更多成本就很容易实现盈利。

再看传统产品的边际成本。上海地铁站定点投放的《I时代报》是一份免费报刊，每天约有40万份的发行量，目标族群是受到高等教育，并且拥有一定消费能力的白领。

报刊内容非常丰富，包含了政治、经济、文娱、体育以及各种的生活信息，因此吸引了一大批固定广告商。谁也想不到一份薄薄的报刊其收益竟然达到3亿元，而且仅是广告收费。

相对来说，由于发行量巨大，将《I时代报》的边际成本压至非常低。

对于边际成本来说，总产量越高，则边际成本越低。比如，仅生产一本《I时代报》所需的成本很大，但是生产第1000册时，则会简单很多，成本会低很多，而生产第10万册时，成本会被再次降低。

免费战略会使商品的需求量增大，也会使边际成本降低，而边际成本的降低，会使免费产品的损失降低，这是免费战略在边际成本方面形成的一种良性循环。

免费战略的类型

制定与实施免费战略，需要考虑免费战略的类型。免费战略类型不同，免费战略配套的系统也不同。在价值主张、价值传递及价

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

值实现的系统中，有九个子模块，其中通过对八个子模式创新，可以形成相应的免费战略类型，同时也能产生相应的收入模式。

产品模式创新型

对产品模式进行创新，形成的免费战略类型，最常见的是核心产品或服务免费，对附加产品或增值服务进行收费。其目的便是为了最大限度黏合用户，吸引消费者，形成成瘾消费。

纯净水供应商免费送一台饮水机，但之后的桶装水必须从他们公司购买。

麦肯锡公司赠送通用管理建议，出售定制的管理建议。

淡季时，美国许多航空公司都会推出象征性支付购买机票活动，消费者用 1 美元，便可获得几百公里航程的机票，但如果需要托运行李或者其他相关服务则要支付高昂的价格。

爱普生的打印机只需几百元人民币，但是爱普生的打印炭粉以及墨盒都不便宜，类似活动都是这种类型。

有的网站赠送基本信息，出售更易于使用的、较为丰富的信息。

《第二人生》游戏，赠送虚拟游戏，出售虚拟土地。

在网络游戏中，游戏一般采用两种货币：软货币和硬货币，软货币可在游戏中完成任务后获得，硬货币则必须用钱购买。

伙伴模式创新型

对伙伴模式进行创新，形成的免费类型，最常见的是企业有两个截然不同用户群，一方是企业收费的协议型伙伴，一方是企业提

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

供免费的目标族群。这种情况又被称为第三方市场或双边市场。

媒体运营是典型的第三方市场，发行商向消费者提供免费信息，广告商向发行商付费。在互联网的带动下，这种模式已经延伸到了各行各业。

社交网站（SNS）似乎生来便是免费。无论是国外的 Facebook，还是国内早期的校园网，再到如今的天际网都是如此。

过去，社交网站（SNS）试图用部分收费补贴另一部分用户，但似乎效果不明显。

据分析，原因在于社交网站（SNS）的商业模式比较容易复制和模仿，直接面向用户收费，很容易造成用户的流失和转移。于是社交网站（SNS）只能利用丰富的娱乐性以及精准的用户定位，形成强大的凝聚力，之后进行广告投放和嵌入，从第三方获利。

开心网创立之初，首先推出争车位和奴隶买卖等应用程序，凭借互动性强、定位准确的优点，迅速获得用户的青睐。

随后，开心网连续推出了房屋买卖、开心花园、超级富翁等程序，同样受到无数用户的追捧。尽管如此，用户对游戏的结果以及彼此之间的交流关注更多。

鉴于此，开心网又推出了转帖功能。利用转帖功能，用户可以转发自己感兴趣的新闻和论坛帖子，成功增加了开心网的平台黏性。

虽然办公室白领是开心网最初的目标群体，但实际用户很快远远超出这一范围。开心网开始植入第一个广告：别克威志汽车。

此广告汽车因颜色真实，而受到开心网用户的青睐，在短时间内便“售出”30000 万辆，关注度大大超过其他车型。

开心网在开心花园中植入悦活果汁广告，同样取得巨大成功。据悉开心网仅凭借悦活广告便收入 500 万元以上，在此之后的几个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

广告也有几百万元的收入。

广告收益在网络游戏中占比并不高，最多只是20%。而玩家则很容易接受免费模式游戏中的广告。

全美报纸界中盈利最多的一个广告业务分类，突然出现一匹黑马 Craigs list。根据资料显示，全美五十大城市的分类广告市场中，胡盐城是唯一没有被 Craigs list 攻进的市场，为何？

其原因在于，胡盐城中有一家名叫 Deseret Media 的公司，这家公司在 Craigs list 横空出世没多久，便迅速推出了自己的免费分类广告网站 ksl. com，同时做出一系列的重大变革，来应对 Craigs list 公司的冲击。

Ksl. com 网站做得很好，除了页面导航相比 Craigs list 更加便捷，同时 Deseret Media 公司利用已有的 KSL 品牌吸引分类广告客户外，Deseret Media 公司改变了原有报纸的伙伴模式，即，企业员工数量减少近半，众包部分报纸内容。

通过众包方式与在线读者一起创造更好产品，Deseret Media 公司报纸销量和在线读者增加了15%，吸引了更多广告主，没过多久 Ksl. com 网站的收入，便超过 Deseret Media 公司传统的报纸收入，反击也很快显现效果。

族群模式创新型

由族群模式创新，出现的免费战略类型，最常见的是用一部分客户收入补给另一部分顾客的缺失。

酒吧开展女士之夜即女士免费的活动。大型游乐场允许儿童免费入场。

一般网站都会遵循百分之五定律，网站5%的用户为付费用户，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

其他用户均为免费用户。网络游戏允许免费注册，但因为其用户数量多，增值空间大，以及免费用户能够向付费用户迅速转变，往往收益会很客观。

无限T恤（Threadless）网站，带来了另外一种合作，即公司和客户之间的合作。由网友免费向网站提交自己的T恤设计，由其他用户投票选出最好的。人类的热情、才华、潜力、愿望都在这种合作中得以突显，有时候客户参与其中甚至仅仅是为了一种纯粹的快乐。人们喜欢为T恤投票，因为这些设计不像城市装饰用品商店中的那样呆板和媚俗。

这些原创T恤备受各行业人士的关注，甚至大明星们也开始纷纷将一些获胜的T恤穿在身上。很快无限T恤（Threadless）的总收入便达到170万美元（这是他们最后一次公布的销售数字），据各种消息显示，公司的业绩仍在快速增长。无限T恤（Threadless）网站每星期都会收到上千份不同的T恤设计，而且每一款都大卖热卖。

渠道模式创新型

由渠道模式创新，形成的免费战略类型。比如，在家装行业中，免费家装逐渐成为消费者的首要选择。

一些家装公司突破与经销商合作的传统模式，转而直接与厂家进行对话。通过渠道模式的创新，省去中间环节的费用，家装公司的成本因此降低了。

正是因为如此，家装公司拥有足够的利润，可以提供更为诱人的增值服务，乃至实现免费家装，使消费者得到真正的实惠。

与此同时，免费家装虽然免收所有人工服务费用，但并不代表

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

施工质量会有所下降，这也是节省下来的成本足够补贴施工工人的缘故。

沟通模式创新型

对沟通模式创新，形成的免费战略类型，最常见的是先免费提供商品，而后通过这件商品促使消费者进行二次消费。

有一个烟酒商店进了几十箱好酒，好长时间销不动。打算降价处理掉，可是降价促销也卖不动。怎么办呢？产品不能退，放着还占地方。老板想，难道我还送不出去吗！于是只要进商店的顾客，买不买东西，他都送一瓶酒。谁知酒还未送完，喝上瘾的顾客就开始回来买。聪明的老板从中看到了商机，不仅剩下的酒，很快销售一空，而且打开了酒的销路。虽是一次“无心插柳柳成荫”的免费，却建立了一种沟通模式，实现成瘾消费。

央视曾报道，有个台湾的老板在上海开了一家烧鸡店，洗、腌、炸、卤，技术精湛，老汤锅底，地道美食，老板认为一定能打开上海市场。

哪知道上海开店几个月烧鸡都无人问津。没人愿意吃，老板就决定针对周围居民整只地赠送，据报道大约送了900只后，市场逐渐被打开。

客户模式创新型

由客户模式创新，出现的免费战略类型，最常见的是只对会员免费。

好市多（Costco）是会员制仓储批发俱乐部的创始者，成立以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

来即致力于以可能的最低价格提供给会员高品质的品牌商品。拥有2000万忠实的会员和4000万持卡消费者。

好市多尽可能的提供给会员更多的免费服务。免费轮胎安装/平衡服务，免费视力检查/镜架调整服务，免费停车。好市多收取会员费，会员每年所缴交的会员费能帮助好市多减少许多营运及管理成本，使得商品的价格整体来说都较其他竞争者为低，因而创造更多的价值回馈给会员。

成本模式创新型

由客户模式创新，出现的免费战略类型，最常见的是以控制成本为核心，实现免费。

瑞安航空是欧洲最大的廉价航空公司，以大量销售超低价甚至免费机票而闻名。它的单程票每年都在下降，已降至34欧元。对于飞机票来说，34欧元已经低得可怕，但是瑞安航空的CEO迈克尔·奥莱利并不满足——接着50%的机舱座位都被他免费赠送掉了。而且我们通常所说的免费机票是指票面的价格为零，但真正使用机票必须补给支付一笔机场税，部分公司还要加上燃油附加费。但是，在瑞安，这是绝对免费的机票。

瑞安航空并没有发疯，而且非常清醒。瑞安航空将机票免费赠送后，通过极其严格的控制成本，降低费用，以此支持免费模式。

航油是航空公司极大一块费用，瑞安航空创造航油保值的方式，即向石油公司购买大额度航油，以购买规模降低燃料费。创造再生机票，节省费用。绝不与代理机票的机构合作，只通过网络订票，取消代理的利差。只有电子设备安检，尽力压缩雇佣员工。更没有免费的餐饮提供。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

所有公司经营都是为了盈利。瑞安航空当然也不例外。其于三块：

收费大致来源于最低限度降低乘客的服务需求，并对乘客的额外要求增加收费额度。比如，向肥胖的乘客收取超重费；甚至收取乘客洗手间使用费；提供赌博工具收取赌博者的服务费。

还有其他的航空公司大多依靠出售机票而生存，而瑞安则将自己的生存面放宽，不再执著于出售机票，而是更看重与租车、租房公司的延伸合作。乘客在瑞安机场下飞机之后，大可不必为住行而发愁，瑞安机场提供的便捷服务比其他机场更加合人心意。所以，虽然瑞安航空的机票收入有所下降，但是这些副业所产出的利润足以将整体收益拉平。

瑞安航空对外只宣传其票价便宜、航班准时、行李不丢以及尽量不取消航班这四种服务特色，与其他航空公司的优质服务相比，实在不值一提，但是乘客却对这家航空公司超乎寻常地大度。人类其实有一种很有趣的心理：只要在大的方面感觉省下一笔开支，细节方面的不如意就可以忍受。

对于乘客来说，能以如此便宜的价格买到飞机票，即使某些方面苛刻也是可以接受。在那些冲着传说中的免费机票而来的乘客中，不乏一些根本没有出行计划的人，他们并非有计划地搭乘航班，只是为了偶然得来的机票而甘愿出趟远门。

壁垒模式创新型

由壁垒模式创新，形成的免费战略类型，比如，淘宝商城对需要商城认证的卖家收取服务费，其他免费。

设置访问限制。玩家可以免费享受部分游戏，但是如果要获得

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

完整游戏或者发展自己的角色，则需要付费。

用综合效益说话

免费战略的类型虽多，但归根结底是用综合效益说话。而免费战略吸引了消费者，使企业产生了其他收益。免费战略决定了企业的综合收益。

事实证明，许多企业因为运用免费模式为跳板，而赚得盆满钵满。不管是奇虎360、腾讯QQ、瑞安航空、支付通还是苹果，它们获得的综合效益都是铁的事实。

奇虎360在业内一贯扮演搅局者的角色，高举免费大旗在中国互联网市场上“目无法纪”，最终成功进入美国纽约证券交易所。

奇虎在美国纽交所上市，首日开盘价为27美元，最高上涨到34.4美元，收盘价34美元，比最低价格高出137%，公司市值达到39亿美元，仅次于百度与优酷。同时，在国内，奇虎360的活跃用户数量便已达到3.39亿，覆盖中国网络用户的85.8%。

作为免费杀毒软件的探路者，奇虎360大张旗鼓的免费战略开始并不被业内人士看好，然而就是这样的奇虎，却能够迅速占领原本瑞星与金山把持的市场，并突破层层障碍获得国际资本青睐。奇虎360盈利的主要来源为互联网增值服务，但是之后的几年中，奇虎360出售在线广告的盈利水平已经超越它的互联网增值服务，成为利润的最大贡献者。经过5年的斗争，奇虎成功赢得这场昂贵的战争，伴随而来的是丰厚的回报。

奇虎360的模式与腾讯QQ有很多相似之处。比如两者都是用出色的免费产品吸引用户。很多人仍然会质疑免费模式，认为中国

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的消费者素质普遍不高，实施免费，企业迟早会赔死。

显然，如今这种思想已经落伍了。消费者占便宜肯定是有的，这是人之常情，但绝大多数人贪图免费不是为零代价得到某种产品，而是不让自己感到吃亏。

采取免费战略的障碍

免费战略的壁垒较高，竞争对手难以迅速跟进，会为企业赢得较长的发展期。但对于企业的很多管理者而言，阻碍他们采取免费战略的障碍有两个：第一个障碍是根深蒂固的观念，认为既然是产品便应该有自己的价格，可以创造出客观的收入与利润。第二个障碍是公司采取的利润中心结构和会计系统，两者都强化了管理的观念。

拆掉思维里的墙

企业的领导者可能对免费战略的优劣已经熟知于心，但不进行转变的根本原因在于固有的思维定式，一旦打破这种思维定式就一切皆有可能。

21 世纪，免费战略不再是数字领域的专利，转向实体化，成为一种强有力的推销手段，一种全新的经济模式，不再是左口袋进，右口袋出的伎俩，而是一种把商品价格与服务压制到最低甚至是零的卓越力量。

如果你不利用免费，就要与免费竞争，最终同样也会趋于免费。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在你的市场中，出现一家企业，其提供产品与你企业的产品非常相似，唯一的区别是：它是免费的，你该怎么办？

置之不理总是不太明智的做法，毕竟大部分的消费者都是以利益为重，指望顾客不会背叛或者盼望对手早日结束免费策略都是不太现实的做法，或者企业推出免费的产品，遏制竞争对手的威胁呢？越来越多的企业将面临这个问题摇摆不定。那么现有公司到底应该如何应对？

逆转的商业模式

丹·艾瑞里（Dan Ariely）在《怪诞行为学》中提及马克·吐温在《汤姆·索亚历险记》中的一个例子，汤姆·索亚在家经常会被迫干一些类似篱笆刷油漆的苦差事，但他却把这份苦差事描绘的很有意思，惹得小伙伴羡慕得不行，不仅会抢着给他干，并且还愿意付钱给他。CD 宝贝公司的创始人德雷克·西弗斯将其称之为逆转的商业模式，这便是思维定式。如果你认为这是一件苦差事，它便是一件苦差事，但是换另一种说法，便成为令人羡慕的活计。

人的思想从来如此，总是受到先入为主的影响。

有一次，丹·艾瑞里在麻省理工学院的斯隆管理学院对学生说，他要朗诵诗歌，但是不知道朗诵的价格怎么样确定。

他准备了两份试卷，并将学生分为两组，一组得到的是这样的试卷：是否愿意花 10 美元听朗诵？另一组学生的试卷这样：如果给你 10 美元，你是否愿意听我朗诵？

然后他再问，如果他分别读一首短诗、一首不算太长的诗、一首长诗，他们各愿意出多少钱？

结果两组学生的答案大相径庭，下面是两组学生的答案：第一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

组学生表示，愿意付 1 美元、2 美元、3 美元来听朗诵。第二组学生表示，丹·艾瑞里应该分别付给他们 1.3 美元、2.7 美元和 4.8 美元，才会听他的朗诵。

只是一个简单的测试，便能让学生们对同一个问题产生如此不同的想法，这正是通过改变价格产生的思维定式。

从中可以看出，先入为主对人的思维产生强大影响，就像企业原来产品是进行收费，如果立刻将产品免费，原本利润不复存在，管理者自然会排斥，因为他们原本思维产品本质便是获利。只有改变管理这种思维定式，企业才能正常进行免费战略的实施。

摆脱利润中心的控制

免费受到很多人的垂涎，但是某些大公司为什么依然坚持收费模式，为什么不利用它们庞大的资产进行模式调整？很多人已经明白免费的优点，为什么仍然有人如此坚持？原因就是思维定势以及利润中心的架构。

与免费企业的冲突

雀巢（Nestle）和欧莱雅（Loreal）合资成立的专业制药公司高德美（Galderma）推出一款新的祛痘处方药膏 Epiduo，这时高德美的另一款祛痘产品 Benzac 即将失去专利保护，为此公司承受了巨大压力，必须尽快让 Epiduo 在美国市场中占得一席之地。

但是，Epiduo 进入欧洲市场时，曾一度与葛兰素克公司推出的祛痘凝胶 Duac 斗得不可开交，所以高德美公司预感 Epiduo 进入美

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

国市场也会遭遇强势竞争。

为减少竞争损失，高德美制定了一系列的措施：

首先，为消费者一年的祛痘药费买单，前提是将自己的电子邮件地址提供给该公司。

其次，高德美免费向顾客的电子邮箱中发送护肤诀窍、祛痘信息和洁肤香皂等非处类产品的特惠信息，以吸引、凝聚顾客。

制药行业中，新药推广前期，企业最常见的策略是以折扣抢占市场，公司希望在新药占领一定的市场后，医疗保险公司会将其纳为保险范围，这样公司便能收回开发成本，在专利失效前盈利。

但是，制药行业中的老公司对于价格很敏感，一般不会在价格上冒风险，受成本核算系统与盈亏结构的影响，他们认为收回产品成本才是重点。

也正是因为制药行业公司与免费企业的冲突，使得高德美的Benzac祛痘产品几乎无任何阻碍地进入美国市场，葛兰素史克和其他公司的反映就像瘫痪了一样。

葛兰素史克解释说："我们永远不可能像他们那样，为顾客买单，我们连折扣也大多负担不起，只好眼看着市场份额被他们抢去。"

事实上，药膏的原材料和人工成本非常低，最少在几美分，最多不过几美元。

即便现有公司进行大幅度折扣，企业短期内也不会有太大的问题。

制药企业也可以像高德美一样，有多重选择，进行交叉销售，推倒利润中心周围的围墙，利用其他方面的收入，来平衡此类产品暂时的亏损。

如此一来，虽说不一定将高德美击垮，但是肯定会为高德美产

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

生一定的影响。

而事实上，在这场战役中，高德美成功占领了美国市场，赢得了大量的顾客，并通过交叉销售产品获利。

摆脱之道

举一个免费订餐网站—饭统网的例子，看看饭统网是如何摆脱利润中心的控制和思维定势以及成本核算系统，向免费模式迈进？

饭统网成立于北京，是中国第一家提供免费餐厅预订、餐饮优惠折扣在线浏览的餐饮综合服务企业，旨在让预订改变每个人的生活。

饭统网的出现，让众食客在第一时间内得到最需要的餐厅信息，并且在预定位置的同时享受一定的折扣；让餐厅与互联网联系在一起，让餐厅感受到了网络的宣传号召力。

饭统网成立时，正值非典肆虐期，整个北京城呈现一种前所未有的紧张状态，学校停课、公司停工，超市、餐厅几乎关门的状态，也正是这种状态下，饭统网创始人臧力发现许多人在外就餐成为一个大问题，都是相互打听着吃，好容易找到地方也是人满为患。

臧力知道如果做得好，这是进入餐饮业最好的时机。于是对餐饮业两眼一抹黑的臧力开始了他的创业，他选择的是在当时仍然还算是“螃蟹”的在线订餐生意。

创业不久后，饭统网便发现他们连接的市场两端，都很吝啬。

就当时来说，在消费者方面，第三方餐饮预订理念还是新鲜事物，且依托于网络存在，另外，加盟餐厅数量以及面对消费者的宣

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

传都很有限，为吸引人气，饭统网的餐厅加盟均是免费，因此，财务紧张一直威胁着网站的生存。

更重要的是，长期的资金短缺换来的是员工信心的动摇。

尽管所有人都相信网上订餐是大势所趋，因为在欧美国家，外出就餐提前预定已然已经成为一种礼节，对于中国来说，选择经常性外出就餐的人数正在急剧增加，为了保证在高峰期间的正常就餐，预定是必然选择。

但是，资金短缺以及加盟餐厅的质量，在员工心中蒙下一层阴影，怎么才能挣钱，成为饭统网迫在眉睫的问题。

双轮模式

饭统网想出一个双轮模式，大概为将消费者、餐厅分开解决，先解决掉餐厅问题，然后再去解决消费者的问题。

原因很简单，没办法同时解决两头问题，而且一直没有向消费者收钱的好方案，一方面，消费者暂时不能接受收费的第三方预订，如果不能吸引消费者，就不能正常开始工作，“双轮”模式也只能是纸上谈兵。

由于没有名气，饭统网进行了扫街推销，随着对餐厅的不断了解，臧力发现了一件让他们无比痛苦的事情：大多餐厅都是小本经营，房租和装修几乎将盈利全部占去，基本上没有营销的预算，尤其是北京市的餐饮行业。

北京餐馆的净利润率相比其他城市较低，平均只有8%左右，能够进行投放的钱实际上很少，另外加上不可预知的市场冲击，老板们投放在营销上的钱一般都很少，因此对餐厅收费也是一大难题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

另外，网上订餐这只螃蟹吃起来的确不太容易，一方面市场教育过程是一个漫长的过程，只凭饭统网一只手，很难推动其前进，免费就当时来说是最有效的办法。

臧力知道逐利是经商的本质，如果能不付出任何代价而给自己带来收益，他们是非常欢迎的。

攻克“张生记”是其中一个典型的例子。

饭统网在对“张生记”无数次邀请后，“张生记”犹豫很久终于同意，接下来一个月里，饭统网自掏电话费、人工费，免费进行宣传，终于使“张生记”承认稍微有点效果。

饭统网趁热打铁，提出给饭统网预订的客人八八折优惠，“张生记”同意后，来自饭统网的订单增加近3～4倍。

接下来，中秋到元旦期间，饭统网的订单持续上涨，于是饭统网希望“张生记”能将折扣增加，但是遭到张生记的拒绝，对方称财务制度不支持。

饭统为啃下这块骨头，为“张生记”争取到了四张几百人的公司订餐大单，自己不但分毛不赚，还帮助其组织协调，看菜单、搭舞台、调麦克风，“张生记”终于进行了最后的特批，交了2980元年费，正式成为饭统网会员。

“张生记”经理曾经很不理解：“‘张生记’店并非不火，恰恰相反非常火，每天都有人排队，那么为什么还要与饭统网进行合作，为其顾客留座，还要打折，而且给食客打完折还要再给饭统网返点？”

而饭统网是这样解释的：

第一，顾客量的增加，这是不可否认的。

第二，成本的降低是为吸引更多的顾客，顾客的增多会为饭统网带来发展，同时“张生记”也会有更多的顾客，这是一种良性循

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

环。

第三，“张生记”的食客一般都是商务客人，目标客户单一，与网络连接后大大拓展了客户群，保证了“张生记”的生意火暴。

“张生记”对第三方订购从最先的排斥，到最后的接受甚至依赖，归根结底是因为其带来的利益，而这一切都是因为饭统网当机立断的免费措施。

饭统网排除这种根深蒂固的观念，免费为“张生记”提供第三方订购，免费为“张生记”在网络上插播广告，免费为“张生记”促销，打响名气，最终让“张生记”对第三方订餐产生依赖，接受了饭统网，并缴纳了年费。饭统网也因此打开了市场，开始了盈利。

转变

饭统网在攻克“张生记”之前，其实已经确定了固定收入的方式——对商家收取年费，首次定为1200元，虽然不算多，但是愿意买单的商家少之又少。

几个月之后，饭统网已经快要山穷水尽，但是这时的一个竞争对手将年费降为800元的价格，于是饭统网也蠢蠢欲动。

但是如果降低的话，饭统网绝对熬不过第二年。

饭统网反其道而行之，将价格提升为1200～1440元，之后又到1580元，与预期的结果相同，之后饭统网没有收到过一分钱。

饭统网感觉到是定价问题，一咬牙，又将价格提升为三档：1980元、2980元和3980元，分别提供不同档次的服务，之后4个月饭统网仍然没有进账。

后来，订单服务、会员费、广告费成为饭统网的基本收入，饭

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

统网的返利却依旧艰难，部分在3%～5%之间，部分每桌客人只收1元钱，另外，有部分不需交任何费用，同样享受服务。

收费难主要在两种商家身上体验，一种为超有名的店，不需要通过更多的渠道进行造势。另一种为本微利薄的小店，无力拿出更多的资金。

但是如果商家付的资金太多，饭统网同样面临推或者不推。

如果推，担心消费者不买账；如果不推，商家不会罢休。

为解决这种混乱局面，饭统网将信息免费，只靠广告或返利收费。

虽然商家一开始对于第三方订餐难以接受，但是通过免费的试用逐渐打破这种思想。

通过饭统网案例，可以看出传统企业向免费的转变是一个艰难的过程。

盈亏责任

并不是所有的企业都能像饭统网，以免费打开市场。

很多企业的老思想根深蒂固，不好去除，尤其是在稳定的竞争环境中，利润往往是管理者的首选目标，企业的利润中心结构难以改变。

企业通常将盈亏责任落实在企业底层，甚至是产品层。

将收入和成本流交由个人负责，清楚地确定现金的流动方向，并为有能力者打开职业发展的大门，但其中的缺陷很明显，使得公司必须将产品的收入和成本共同考虑，这样的视角显然并不适合企业的免费战略。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

因此，如果企业想要推出免费战略，必须将盈亏责任交予管理团队。与传统的利润中心相比，以管理团队为利润中心的管理者，对于企业的收入和成本流的管理视野更加开阔。

免费战略大势所趋

不管是开拓市场，还是守护市场，免费战略总是强有力的武器。

著名的麻省理工学院，所有的课程均有免费上网学习，很不可思议？但请相信这是事实。你不必考取加州大学伯克利分校，便可在 YouTube 上观看理查德·穆勒的热门课程《未来总统的物理课》。

当然不是只有他的，同时你可搜索到其他 100 多位伯克利教授的演讲和授课。也不是只有这一家名校，斯坦福大学教授上课的视频也可在网上看到。这些大学为何将课程免费赠送，至少有两个理由：

第一，视频并非是学校的全部教程，大学只不过利用这种免费开放式课程，进行市场营销。

第二，创造需求。课程是免费的，但要获得针对性的指导，则需要到这里学习，这些教授在成为网络名人之后，自身以及学校也同时获益。

经过多年对多家公司的调查发现，即便在非数字领域，也没有哪家公司能够抵挡免费战略的进攻，同时免费也是克制竞争对手的一个强有力的武器。免费不仅是企业占领市场的重要战略，如今它已经成为商业模式进化的大势所趋。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第四章

虚实模式——虚实转换，价值更高

古人说，虚则实之，实则虚之，虚实结合，出奇制胜。所谓虚实是一个重要的兵学范畴概念。它的含义十分广泛，一般而言，无者为虚，有者为实；虚指的是兵力分散而薄弱，实指的是兵力集中而强大。

在本书中的虚与实是相对而言的一种表达，虚主要指情感、思想、精神及文化层面，它存在大脑与心灵之中，看不见、摸不着；比如，爱情、名声、口碑之类；对产品而言，无形的服务类产品也称为虚。反之，实是指看得见、摸得着的物质，比如吃的饭、用的电脑，喝水的杯子等等都称之为实；对产品而言，把有形可触摸的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

产品称为实；

世界就是由虚实两部分构成，巧妙利用，掌握甚至创造虚实的变化，为无形的虚，增加有形实的内容；为有形的实赋予虚的价值与内涵；或者通过虚、实转换、结合构建的商业模式称为虚实模式。在目前的经济环境下，若要在竞争中克敌制胜，企业可从虚实模式入手，善用化实为虚、化虚为实及虚实结合的方法，必能创造出更高的企业价值。

化实为虚

在虚实模式中，化实为虚是重要的应用极广的方法。有的企业采用化实为虚，创新出虚拟经营模式，赢得竞争优势；有的企业在沟通模式上化实为虚，创造了成瘾消费，实现企业价值的巨大提升。

虚拟经营模式

全球最大的运动鞋制造商美国耐克公司，自身并不拥有制鞋的工厂，全部委托给劳动成本低廉的发展中国家企业代为加工生产，耐克只负责产品的设计和市场销售。这是一种典型的化实为虚的模式。

耐克公司的虚实战略，从成本模式看，节约了设备购置、人工费用、生产基建投资、生产运营管理、固定资产折旧与更换等方面的大量投入，构建新的伙伴模式后，充分发挥了外部厂家的生产优势，这是耐克公司利润逐年增长的重要原因。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这种集中所有资源，将企业的战略重点落在产品设计上，使产品快速由世界各地的签约厂商生产出来；既满足消费者需求，又节约大量生产成本的新型经营模式，又称为虚拟经营模式。

传统的经营方式多为实体经营，一般是包揽生产、销售、包装等各个环节的业务，它的缺点在于生产结构繁琐，资源分散。

虚拟经营则是企业进行内外部资源的合理整合，扬长避短，留强去弱，集中所有资源从事核心功能，把非核心功能及非竞争优势的部分剥离出去。

在这种经营方式下，在名义上具有生产、营销、设计等全方位功能，但是通过非核心功能的虚拟化，企业顺利实现了利润的扩大化，保证了良性发展。

保留最关键的功能

企业实施虚拟经营时，由于仅保留最关键的功能，而将其他的功能虚拟化。一方面，可借助外部的人力资源，弥补自身智力资源的不足，另一方面，把有限的资源集中在附加值高的功能上，避免出现企业的部分功能弱化而影响其快速发展。

需要强调的是企业在实施虚拟经营策略时，必须注意关键性资源的掌握。即，不能全部借助外部力量，必须根据自身的具体情况，控制住关键性的资源，如在其产品模式中的产品设计、技术开发，在渠道模式中的销售网络等，以免受制于人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

转型为服务模式

与虚拟经营不同的是，有的商业模式的改变是由制造商走化实为虚的战略，改变了产品模式，从而变成了服务商。

IBM 从 PC 硬件制造商转型为服务商，即，其产品模式转为全球最大的信息技术和业务解决方案提供者。IBM 的模式就是化实为虚，其商业模式是一种完全彻底的转型。

浙江大丰曾是为舞台制造座椅的小企业；正当中小企业纷纷开始自己的标准化之路、让自己的产品尽可能达标时，大丰不愿再做普通的设备生产者，瞄向了更重服务的舞台设备集成供应商这一角色。

由于舞台项目往往重视演员与观众的体验，大丰从此入手在其产品模式中，及时修正产品的工艺，按照客户的意见，打造出与众不同的个性化舞台。大丰强调自身在设计方面的特色优势，成为个性化舞台解决方案的提供者，通过推广解决方案带动专业舞台设备的销售。

大丰从卖产品的小型制造商，化实为虚，转变为卖服务的集成供应商。通过产品模式的改变，它用高质量的服务为产品销售提供技术支持，将研发与市场、用户更紧密地联系在一起，使其获得雅典奥运会、北京奥运会、南非世界杯、俄罗斯大剧院等许多重要项目，在业界享有盛誉。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

更高的客户价值

曾经有这样一家公司，本打算主攻高精度的机械手表，却不料另一家公司开发出新型音叉式手表，自己苦心开发出来的创业产品，很有可能马上就被新技术淘汰，公司面临前所未有的危机。

但是，现在的它已经成长为全球五百强企业。这家公司的名字对我们来说并不陌生，它就是爱普生。是什么让身处险境的爱普生能够一步一步地攀登顶峰呢?

爱普生同样是采用化实为虚的战略。即，在产品模式、渠道模式及沟通模式等方面推出维修服务网、热线中心、技术支持和大客户部，由此组建了一套堪称完美的服务体系。

在沟通模式上，呼叫中心系统为用户建立完善的档案资料，保证每一个问题都可以得到按时、按质的解决；维修服务网第一时间将问题反馈；在渠道模式上，技术支持部门通过积极对用户问题进行分析和总结，做好问题的解决，使用户更放心地使用产品；大客户部门为高端产品用户和大客户，直接提供专家级的服务。

销售和服务为一体的商业模式，提升了爱普生产品的销售额，为消费者打开了解爱普生的窗口，也为迅速解决产品问题提供支持。

人性化的服务，使客户得到了更高的价值。现在爱普生成为业内服务口碑最好的企业之一，用户遍布全球各地。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

产品模式化实为虚

一套房卖三次

与传统的房地产开发商销售商品房的产品模式不同，**今典集团开发了红树林系列度假酒店，通过化实为虚，将其产品模式创新为房地产与金融结合，将传统地产商销售的商品房转化为售卖红树林度假卡，从而创造了一套房卖三次的最大价值**。

今典集团在海南省开发的红树林酒店是一家可以购买的股权式酒店，它融合了 Villa 酒店、庭院酒店、地标酒店、豪华酒店、会展酒店、家庭酒店等类型的拥有 5000 余客房的酒店群。若酒店直接按度假屋进行销售，每平方米 3 万，一套 50 平方米的度假屋售价为 150 万，若以这样的方式一次性的销售与普通商品房的销售本质上就没什么区别。

红树林酒店把直接卖房的模式，转化为销售红树林酒店的度假卡，价格在 6 万 ~ 7 万元之间，相当于把度假地的五星级酒店以 250 ~ 300 元/晚的价格批发出去。

以一张 6 万元红树林度假卡为例，仅相当于付出 2 平方米度假屋的价格，就可获得 35 年的五星级品质度假生活。以 35 年计算，每年支出不到 2000 元，每年入住 7 天，相当于每天仅 245 元，低于所有五星级酒店同规格房间的价格。

这样对红树林酒店来说，一套房就收到 312 万元；但注意这时房子的产权还是酒店的，红树林又将产权押给银行进行贷款，用贷

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

到的款再去开发新酒店。相对于一次性销售获得的150万元而言，一套房子换了三套的钱。

红树林度假卡的更名、馈赠等权限，使得持卡者可以随时将其出售转让。随着度假观念的提升，红树林度假卡的市场价值随之高涨。

因此，购买红树林度假卡除了完美的度假旅游生活，还有丰厚的收益，完全可以看成是一种高收益的旅游地产投资。

艺术品，变身金融化产品

动辄几十万甚至上百万、上千万元的名家艺术品，如何降低门槛从富豪们的专利转变为大众投资呢?

天津文化艺术品交易所（以下简称天津文交所）通过化实为虚创造新的产品模式，把艺术品份额化，即，将文化艺术品等额拆分，每份1元，拆分后通过交易所的电子交易平台公开上市交易。

比如，《黄河西来决昆仑咆啸万里触龙门》（注：以下简称黄河咆啸）及《燕塞秋》均为已故天津山水画家白庚延的作品，黄河咆啸（份额代码“20001”）上市总价600万元，《燕塞秋》（份额代码20002）上市总价500万元。两件艺术品份额均以1元/份的价格进行申购。交易品种一经推出，立即受到热捧，申购资金总量超过2000万元人民币，中签率分别为45.524%和47.135%，首日上市涨幅分别达103%、91%，股价如坐云霄飞车一路飙升。

保健品转化为投资品

跳出传统保健产品运营模式，北京金马甲产权网络交易有限公

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

司（以下简称：金马甲）将丹东天桥沟野山参以类金融模式进行营销，成为保健品市场化实为虚的又一典范。

野山参一般生长5年以上时开始销售，金马甲规划了将200万棵天桥沟野山参进行按组发售的产品模式，最小认购单位为1组，每组10棵，定价为1.4万元人民币/组，共发行20万组标的，总发售金额为28亿元人民币。

野山参每生长一年都会增值，该产品10年交易期满后，持有商品的交易用户既可以选择提取现货退出交易，也可以要求发售方按照年单利6%的回报实施回购，假如投资人认购了10万元的野山参，交易期满后至少能获得6万元的增值回报。

金马甲从购买保健产品向投资项目转化，从期待功效的消费心理向分享收益的投资心理转化，从原料的资源优势向平台投资优势转化。可称得上是保健品行业的一次营销革命，将极大地促进人参产业的加速发展。

卖酒转为卖投资

国窖1573大坛定制原酒通过产品模式创新，将200吨酒拆成了80000坛，每坛2.5升，发售单价6900元/坛。在渠道模式上选择在北京产权交易所控股的网络交易平台金马甲上进行发售交易。

从认购方式和交易方式上看，国窖1573大坛定制原酒发售兼具了股票的特征，如上市前的推介、定向认购、价格撮合交易制度、交易佣金、第三方资金结算存管、类涨跌停限制等等。卖酒（卖实）转为卖投资（卖虚）的创新模式，也是化实为虚的精彩运用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

扭转乾坤

许多濒临困境的企业，都是通过由实转虚的模式，围绕其价值主张、价值传递及价值实现的系统进行创新，从而扭转乾坤获得成功。

缝纫吧体验

上海一家卖缝纫机的商店，销售惨淡，濒临破产，其在调查中了解到，当今的女孩大多爱好自己动手缝制小物品可是却不会缝纫。她们不愿意为了一时的兴趣爱好而去专门买一台缝纫机。发现这样的需求情况，商店不再销售缝纫机，而是开缝纫吧，其产品模式改卖实为卖虚，即转换为卖体验与服务，通过向客户提供多功能简单易学的缝纫服务而营利。缝纫吧为众多缝纫爱好者提供了一个乐趣多多的场所，缝纫成了一种时尚。

销售“风光”

陕西一家葡萄产业园，由于种植的葡萄品种单一，而且是晚熟品种，上市过于集中；市场波动大，效益很差。如何突破瓶颈，葡萄产业再获新生？

产业园化实为虚，规划了最美葡萄景观区。把原来的以销售葡萄为主的产品模式，转变为赏美景，摘葡萄，玩垂钓，吃农家菜的新模式；企业也由传统种植转向休闲农业。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

转型为“增值服务”获利

商派是一家网店软件，产品模式是以销售网店 ERP、单据打印、CRM 等系列产品为主，在卖产品的模式中，尽管增长平稳，但规模有限，模仿者众多。商派不得不想新的对策，最后从产品模式转型为产品免费 + 增值服务。即网店软件免费，而商派则通过自主研发的一系列功能插件，以增值服务的方式，再向用户收取费用。

通过虚实战略，商派将国内 80% 的市场收入囊中，所服务商家线上交易额也突破了 500 亿元。

线下转线上，渠道模式化实为虚

O2O 即是 Online To Offline，即离线商务模式，是指线上营销、线上购买带动线下经营和线下消费，将线下实资源和互联网上的虚资源结合起来的一种新型的经营模式。

传统的 O2O 是将线上消费转入线下消费，其商业模式是化虚为实，而掌上医生反其道而行之化实为虚，即，将线下的消费移到互联网上来。

掌上医生搭载 IOS 和安卓等移动平台，实现了逆袭 O2O 经营模式。在拥有上网的设备上只要下载安装掌上医生软件，用户就可通过软件自诊和问诊方式了解自己的身体健康状况。

产品模式是用户在可以点击模拟人体图像上自己感到不舒服的地方，软件就会弹出与此处可能出现的病变和相关症状，用户只需

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

按照这个流程走下去，就能自己诊断出自己不舒服的原因，通过导航系统，还可以查到附近的药店。

如果用户不放心，还可以在线咨询医生，目前掌上医生推出的博士诊所提供两种服务，一是病人有语音、图文的方式上传患病资料，医生通过延迟语音留言的方式，为咨询者提供确诊服务。二是病人可以和医生预约咨询时间，每次通话时间为 15 分钟，每次收费 60 元，这些医生都是来自三甲医院的知名大夫。

由于我国医疗资源配备极不平衡，很多人为了一点不适，就要到三甲以上的医院去排队，而医生出于谨慎，通常是按最严重的病症来注意排查，这就造成了医疗资源极大的浪费，患者本身也是需要付出极大的代价，即是双方都为此投入了很多的精力和时间，产出和付出很难成比例。

掌上医生就是充当调停和解决这一矛盾的法官，它一出现就是患者消费成瘾。从上线以来，吸引了超过 150 万的用户，并且以每天 5 万的速度增长。

沟通模式化实为虚

在虚拟模式中，除了商业模式的化实为虚方式，在与目标族群的沟通模式中，也可以化实为虚。在这里实是产品的实体价值或实际价值，例如功能性利益都是实；虚是指虚拟价值，即，消费者获得的情感性奖赏。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

甜蜜诱惑

在糖果还没有作为休闲食品普及之前，人们大都用食用糖（如白砂糖、绵白糖、红糖和冰糖等）来解馋。糖果发展起来以后，食用糖很快从休闲食品领域“下岗”，彻底与盐、酱油等为伍，沦为只有厨房中可见的调味品。

糖果到底是什么？糖果为什么能够完全取代食用糖在休闲食品领域的主导地位呢？

所谓的糖果，就是白砂糖、甜味剂、食用色素以及其他辅料加工而成的一种甜味食品，就是食用糖与食品添加剂的混合体。然而，人们通常不愿意这样认为，消费者更倾向于将食用糖与糖果划清界限。

或许很多人想当然地认为，像糖果业这样的行业，竞争的核心不外乎口味。可是，直接在食用糖里加一些薄荷调味剂，与加工出来的薄荷味糖果相比，口味的差别真的很大吗？不都是甜甜的、清清凉凉的吗？为什么前者令人不屑一顾，后者却非常流行呢？口味真的那么重要吗？到底是什么吸引着消费者，使其为食用糖与添加剂的混合物买单？

卖实转为卖虚

糖果行业的本质并非口味，而是一种无形的心理体验。这种心理体验除了来自于不同口味糖果带来的多种味觉，更重要的，是它将“老土”的食用糖与时尚的糖果彻底分离开来。为此，大多数糖果制造商或经销商总是想尽一切办法，避免消费者联想到口中美味

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的糖果不过是食用糖与调味剂的混合物。也就是在沟通模式上运用化卖实为卖虚的战略。

这一点明显地体现在那些经典的糖果广告词上：

只给最爱的人。——金帝巧克力糖

见证幸福每一刻。——阿尔卑斯奶糖

牛奶香浓，丝般感受。——德芙巧克力糖

满心满足，凡人不可抗拒。——费列罗金莎巧克力糖

小小的瑞士糖，快乐齐分享。——Sugus 瑞士糖

哈里波使孩子们快乐，即使是大人也一样。——德国 Haribo 软糖

在世界范围内交流，只有音乐和巧克力不受语言限制。——日本乐口巧克力糖

在这些广告词中，重点是爱、幸福、快乐、满足、感受以及交流等词汇。这些词汇具有同一个特点——都与人们内心的感觉有关。这些糖果制造商们之所以绕开产品的口味不谈或少谈，利用“虚实战略”尽可能地渲染虚拟价值，是因为他们知道糖果真正的魅力在于品牌形象所传递的一种理念，而非实际价值。

刻意营造的爱情感觉

来自美国箭牌公司的益达口香糖，怎样成为中国无糖口香糖市场的开拓者的呢？

最初，益达的沟通模式中对外宣传的核心概念是胶体特韧，留香持久。不久，益达发现：这样的功能性广告卖实的宣传，难以调动消费者的积极性，销量差强人意。

直到益达推出了一款别有新意的广告，其广告词“喂，你的益

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

达！不，是你的益达”将令人怦然心动的爱情（即，虚拟价值）代入了产品之中，使得益达成为中国人耳熟能详的品牌。

尝到了甜头的益达再接再厉，将概念升级为“不管酸甜苦辣，总有益达”，以各种小清新类型的广告充分演绎出爱情的浪漫与甜蜜。

如今，益达已不仅仅是一个休闲食品品牌，更成为甜蜜爱情的象征。在深受年轻消费群体喜爱的同时，益达也一跃成为行业的领袖。而这一切与益达的口味、功效统统无关，只与它所刻意营造的爱情感觉虚拟价值有染。

以虚制胜

娃哈哈纯净水在与消费者沟通中，没主诉纯进水的功能、对人益处等实的价值，而是利用情感诉求，提升产品的虚拟价值，这是以虚制胜使得消费成瘾的模式。

娃哈哈纯净水的沟通模式是通过歌手加歌曲的方式，进行情感诉求。先由景冈山代言并演唱《我的眼中只有你》打响了品牌知名度，接着，又由青春偶像歌手王力代言并演唱《爱的就是你》，使娃哈哈成为国内最知名的纯净水品牌。

高端品牌是这样炼成的

法国达能集团的矿泉水依云，单瓶330ml价格高达1～2.3欧元，比一般的矿泉水贵了好多倍，依云是如何征服高端消费者呢？

达能先在其沟通模式中塑造了颇具传奇色彩的品牌故事。核心内容是：一个法国贵族喝依云矿泉水，疾病奇迹般痊愈。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

面对越来越多慕名而来的游客，故事又演绎了很多具体的细节和内容，凭借神秘和神奇故事，依云已经不是一瓶矿泉水，它成了一个令人向往的概念。

更有价值的是拿破仑三世及其皇后，正式赐名依云矿泉水所在地为依云镇，皇帝及皇后的赐名，为依云进行了强有力的权威背书，喝依云成为一种社会地位的象征。因此，消费依云，自然不仅在意于功能性利益，更多是精神层面的满足。这种虚拟价值的分享，带给消费者独特的体验。

在传播上，依云频频与社会名流接触，将其打造的虚拟价值准确地传递出去。比如，北京“三高”的演唱会上，帕瓦罗蒂手中拿着的是依云；钢琴王子理查德·克莱德曼在各地演出时都会指明要依云矿泉水；在八国峰会上，依云矿泉水成为领导人的指定饮品；从日本世界杯归来走下飞机的整个英格兰队，每个人手中拎着的是依云。

从虚拟价值的营造，到不断进行的准确沟通，依云成功地征服了高端消费者，获得全球高达 10.8% 的矿泉水市场占有率。

再看萨奇苦味矿泉水

萨奇苦味矿泉水，一瓶 500ml 售价高达人民币 160 元。带着苦味，却是世界上最昂贵的矿泉水之一，其成功的核心战略就是以虚制胜。

萨奇苦味矿泉水的品牌故事大意如下：18 世纪十字军东征，普鲁士统治者的私人医生 Bed 博士发现布拉格附近的野兔村的长寿奇迹是喝当地的苦味水。随后，苦味水随着军队的足迹风靡整个欧洲大陆。几百年以来，一直被欧洲皇室贵族所忠爱，在欧洲享用萨奇

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

苦味矿泉水是身份与地位的象征。而现在则是领袖级人物、高端消费群体的宠爱饮料。

另一个成功因素是，实行定量开采控制生产规模，形成稀缺局面。

萨奇苦味矿泉水对欧洲各国政府限购，而对欧洲之外的市场，每月只有极小的产量投放到那里。比如，捷克政府决定首次将萨奇苦味矿泉水投放亚洲市场，亚洲拥有 30 多亿人口，而每个月仅售 15000 瓶。如果平均分配于 29 个亚洲国家，相当于伯爵以上地位的人群才有机会享受萨奇苦味矿泉水。

当然，还有独特的地理环境、小口饮水细细品味的仪式化方式及经科学化验的功效与营养价值的支撑等等；让高端消费者获得了健康和王室般的尊贵之感。

若企业把产品定位为高端，即使产品本身具备很高的实际价值，也要着重塑造虚拟价值。比如牛奶本身具备很高的实际价值，许多企业纯牛奶的推广，都以实际价值的诉求为核心。实际价值主要体现在营养，即蛋白质含量上，所以顾客经常以每 1 元可以购买到多少克蛋白质，来衡量它的性价比。

但蒙牛的特仑苏也是奶类饮品，因为定位高端，转变为全力塑造其虚拟价值，即，在其沟通模式中通过打造高贵形象，与精英人士产生了共鸣；这就是它卖得最贵、最好的原因所在。

文化营销，虚拟价值远大于实用价值

文化营销通常是来自两个方面，一种是利用产品自身的特点，向消费者传达出企业独有的文化，这属于创造文化；另一种则是利

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

用文化，即，将产品或服务和已有的文化结合起来。在非必需品的消费中，人们寄托于实物之上的虚拟需求，远远大于其使用价值。

结合固有文化

广州双喜香烟的成功在于其品牌中所蕴藏的深厚文化内涵。

首先双喜的名称。在中国双喜是喜庆、吉祥、万事如意等等喜庆的象征，已成为我国固有文化的一部分，其中蕴涵深厚的文化内涵和民族文化情结。

在包装设计上，充分地与文化结合，外包上沿袭了金底红字的喜庆特色的金装双喜，向人们传达的是珍贵、喜悦，其中还包含了岭南地区独有的含蓄、内敛、贵而不骄的文化特色，满足了人们追求幸福、喜悦、高层次品味的愿望。

文化宣传，突出情感共鸣

在向市场推广的过程中，金装双喜运用结合文化、情感共鸣的虚实战略，在香烟上承载了远超其实际价值的虚拟价值。创造了体现目标族群生活状态的传播语——人生得意，金装双喜。

在拍摄的大量 MTV 中，其主题体现的是努力、拼搏、成功。例如，记载了惠东人在改革开放 30 年的发家创业史及经济腾飞的《鞋城记事》等系列专题片都是如此。

在这些纪录片推出之前，先播出讲述男人故事的 TVC《回家篇》、《友情篇》、《真情篇》、《豪情篇》等等，这些都深深地打动了经过努力拼搏而功成名就的上层消费者，同时也引起了中低层消费的欲望。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

化虚为实

在虚实模式中，与化实为虚相对应的是化虚为实的模式。

实业、实体产品及渠道等，不仅是虚拟价值、虚拟经营模式及服务等方面的重要支撑，而且在突破市场壁垒、提高持续盈利能力及满足新需求等方面，同样能创造市场优势。

突破渠道壁垒

大地传播集团开始主要进行电影的投资制作，但《电影往事》制作好放映时，电影放映渠道都不买这家产业新丁的账。找不到愿意放映的电影院，票房自然无从谈起。

渠道的强势与其稀缺性有关，为突破渠道壁垒，大地数字影院决定化虚为实，从投资电影创作，转变为自建放映渠道，成立了大地数字影院。

大地数字影院发现一线城市影院的建设标准高，而且核心商业区和繁华地段多数都已经有影院捷足先登。二三线城市影院数量稀缺，放映影片滞后，消费者有观影需求和热情却无电影可看。对比现实情况，在渠道模式上，向二三线城市切入是较好选择。

我国电影发行模式采用的是院线制，电影必须由院线统一分配给旗下的影院。采用传统胶片电影，一部大片的拷贝数量有限、拷贝成本高。通常会优先“照顾”到省城，再轮次放映，等轮到二三线城市的小影院，滞后了很长时间不说，影片的画质也打了折扣，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

票房当然受到了很大的影响。

为了解决大片同步播放的问题，大地首先确定了建立院线，而非建设影院再挂靠院线的战略。

签约旧影院、建设新影院和组建院线几乎是同步进行的，这就保证了大地的影院渠道不会受到区别对待。

大地数字影院采取了一个在当时看非常超前的决定：影院全部采用数字放映机，数字放映机尽管前期设备投入较大，但传输和拷贝上的成本非常低廉，能在第一时间普及到大地旗下的影院。

不过，数字放映模式也有致命的症结，就是片源的缺乏。因为当时国内普遍都采用传统胶片放映，数字格式的电影片源很少，为此，大地经常自己出钱转制数字格式的片源。当然，如今随着数字放映的普及，这个问题也就自然不存在了。大地数字影院已成为全国最大的连锁性质的全数字电影院线。

产品模式化虚为实

在交易必须面对面进行的时代，付款是整个购物体验中不可缺失的一个环节。但随着电视购物、电子商务等远程购物形式的逐渐普及，传统的远程支付手段，如邮局汇款等形式让消费者感到不满。

仅是下单方便，付款却不方便，无法让消费者体验到远程购物的美妙，但是网络银行电子支付等在线支付手段又给不少消费者带来了对于安全性的担忧和新的使用门槛。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

南辕北辙

国内最大的线下电子支付公司拉卡拉（北京）电子支付技术服务有限公司（以下简称：拉卡拉），正是从这一不便出发，借助自主研发的拉卡拉电子账单服务系统，开创了新的产品模式，即，拉卡拉便利支付点刷卡支付方式，通过传统的刷卡实现远程支付，并在安全与便利之间寻求第三方支付的均衡生存点，和网上支付、移动支付、现金支付并称为四大电子支付方式。

在拉卡拉的伙伴模式中，通过与北京市政府合作，推出了拉卡拉三通项目——北京市民在拉卡拉上刷卡便可缴纳各种公共事业费用和便民服务项目的费用，从而免去了去银行排队的麻烦。

类似的便利支付服务成为拉卡拉便利支付的核心体验，从另一方面来看，这些基础公共服务缴费服务也是拉卡拉增加用户黏性与培育消费者支付惯性的一种方式，毕竟拉卡拉最初的创业动机便是为邮购与 B2C 零售提供支付。

相比较邮局汇款等这些传统支付方式，新兴电子支付方式因天然地能够借助网络技术而具备便利性，只要有网络，它便可以无时不在，并触手可及。

然而这种优点，在实际操作过程中却由于它的安全考虑而变得南辕北辙——为了实现电子支付的安全性，各大银行的产品模式都需要支付者先去银行排队签约开通相关功能，下载安装控件，配置安全 U 盾，让支付行为变得越发繁琐复杂。

在安全逻辑下，电子支付的便利体验的缺失，也导致了这种支付方式势必忽略了一部分不懂得太多网络知识与操作的客户。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

支付方式，化虚为实

针对电子支付在安全与便利性方面的不足，拉卡拉将支付方式化虚为实，即回归到众人熟知的传统的刷卡方式，通过渠道优势，在其产品模式中提出交易流与支付流分离，为非网络支付者提供了支付方式。

除了使用体验的安全与便利之外，支付还需要拥有触手可及的规模优势。

作为拥有实体设备的支付方式，拉卡拉仍然需要自己来铺设渠道，与传统的邮局汇款、银行柜台或者 ATM 机相比较，拉卡拉要从零开始。

与传统的银行或 ATM 机布局在商务繁华区不同，拉卡拉在渠道模式方面，注重选择传统支付渠道的盲点：生活小区。伴随着渠道扩张的进行，拉卡拉也在逐步通过使用方式的转变，让拉卡拉变成真正的个人支付，绑定个人消费者。

拉卡拉的产品模式在操作功能方面提供了绑定个人手机与个人银行账户的功能。消费者使用拉卡拉查询或支付时，后台系统会自动提醒是否与将此银行卡与自己手机号码绑定，一旦绑定成功之后，该手机号便成为该用户的拉卡拉账号，消费者向开通拉卡拉账号的他人转账之际，不必输入冗长的银行账号，只要输入受款方手机号，便能将资金转入绑定后的银行卡之中。

目前，通过拉卡拉为支付宝充值的消费者已达 22 万人，金额超过 5600 万元。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

另辟蹊径，绿山 PK 星巴克

星巴克的商业模式在短短 21 年就使公司的市值达到 254 亿美元。这是传统的咖啡馆经营者绝对无法想像的。

美国人霍华德·舒尔茨创造的星巴克模式，复制速度极快，今天已有差不多 13000 家分店，遍及全球，每月销售差不多两亿杯，按每杯 3 美元算，仅咖啡销售就是每月 6 亿美元！

星巴克模式最突出的因素，第一是在渠道模式上只选择在最繁忙的市区交叉路口开咖啡店，这些地段地皮租金很高，但非常醒目的位置给星巴克最自然的广告效果，过路来往的人不可能不看到招牌门面，看的次数多了，品牌信任自然就来了。

第二个因素就是全球化。全球范围内的人口流动，为星巴克这样的品牌连锁店带来空前的机会。在世界各地流动的人口，譬如一旦在美国纽约的星巴克搞定一个顾客，他就成了世界各地星巴克的顾客，伦敦、米兰、新加坡、香港等等。

有了星巴克这种规模的全球咖啡馆之后，以往传统咖啡馆的日子就不好过了，它们正在被逐步淘汰。

星巴克已经堪称咖啡帝国，很难有人叫板。想不到新的商业模式很快就被设计出来了，这个另类的挑战者叫绿山咖啡。

绿山咖啡采取的战略是化虚为实，即，星巴克开店模式以卖服务即卖虚为主。绿山咖啡不再开店，它在产品模式上创造了一种咖啡机及咖啡 K 杯，能即刻煮出口感很棒的咖啡，价格却是星巴克的 1/10。24 杯装的 K 杯通常卖 12 美元，相当于每杯 0.5 美元。通过产品模式创新，这不仅抢走传统咖啡机的客户，还抢了星巴克的生

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

意。

K 杯只能在这种咖啡机上使用。咖啡机全部外包给中国的供应商生产，每台售价通常在 100 美元以上，据说根本不赚钱。而真正赚钱的是 K 杯。仅一年，绿山卖了 98 万台咖啡机，但 K 杯卖了 10 亿个！

无形产品有形化

在企业推广服务类产品时，以服务为主的产品模式几乎都是无形的产品。那些奉行眼见为实的客户，在购买无形的产品时，往往存在不安全感。这时能否赢得目标族群的信任是成功的关键。**通过化虚为实，把无形的产品有形化是增强客户信任的好方法。**

信任是一种瘾，具备让顾客持续消费的强大力量。

析易在策划海陆空夏令营项目时，家长需要为孩子交 12000 元才能获得参营资格。用上万元获得一个资格，资格是无形的，有些家长在感觉上总会觉得不踏实。

为此，析易在产品模式中设计了参营证、参营包、参营奖章及参营日记等实体产品，这样家长不仅获得参营资格，还拿到一套实实在在的参营品，从而减少家长的担心，并赢得了他们的信任。

美国有家保安公司一直找不到服务的客户。如何能让自己在众多保安公司中脱颖而出获得客户青睐呢？他们采取的方法是化虚为实，改变产品模式，把无形的服务通过有形化展示出来。保安公司招聘了女保安，然后频频组织换岗仪式等活动，让客户眼见为实，由此获得许多企业的合作。

律师提供的法律服务其产品模式也属于看不见摸不着的无形产

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

品，在推广自己的服务时，经常会受到客户对其服务能力的怀疑。有经验的律师通过靠化虚为实的方法，通过无形产品有形化来获得客户信任。产品模式变为将有形文书如《法律意见书》、《调查报告》、《代理词》等劳动成果提交给客户，这样无形劳动成果就变得有形，使客户了解了律师的学识与付出，也就容易获得客户信赖。

海尔整体厨房通过361服务模式，使服务模式实现有形化。3指三位一体的安装服务，即，安装台面、电器、橱柜一部到位。6指安装作业的六个标准。1指一个电话服务到家。海尔通过化虚为实，将售服更加直观化，让消费者感知到服务产品的存在，传达服务特色及优点，传递品牌提供服务的能力。

虚实结合，收益丰厚

虚实结合是虚实模式中最具竞争力的方法。

尤其是传统企业，采用“虚实结合”方法，如，线下实体与线上虚拟世界结合后，大大满足更深层次的消费需求，从而让传统企业在激烈的市场竞争中，多了一双腾飞的“翅膀”。当然也有许多企业，没有结合互联网，同样利用虚实结合的方法，在与众多对手的对抗中脱颖而出。

渠道模式虚实结合

在门户网站刚兴起之时，当时的家电行业在沟通模式上还是以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在电视与平面媒体上广告为主，但海尔却已经开始了和门户网站的合作。

随着互联网的高速发展，海尔集团创建了海尔商城这样的渠道模式。这是海尔集团唯一的网上专卖店，它采用虚实结合的模式，由互联网创造用户资源，通过海尔线下 6000 多家销售服务中心提供产品和服务。

依托网购平台

海尔商城针对互联网族群推出 24 小时限时达，超时即免单的服务。依托网购平台，整合营销、物流、服务和信息等方面的强大优势，由遍布全国的专卖店迅速提供上门配送、安装等服务。海尔商城的这种做法不仅突破了区域限制，而且大大缩短了送货时间，让消费者在一天之内就能用上新购的家电。

驱动实体竞争力的提升

其后，海尔的产品模式又增加了用户定制功能。通过该功能，消费者可以在海尔商城根据个人需求进行选择搭配，定制自己想要的家电，只为自己最需要的功能买单。因此，该功能一经推出便获得消费者的一致好评。

从这一案例中可知，正是由于海尔采用虚实战略的虚实结合方式，以虚拟的互联网驱动实体竞争力的提升，使消费者产生更强烈的信任感与依赖性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

核心竞争力大大提升

美宜佳的前身是在美佳超市的基础上新发展起来的便利店系统，它是东莞市糖酒集团公司控股的连锁商业流通企业，目前门店总数已超过3700间。

一直以来，美宜佳都以建立家庭生活服务中心为目标。它坚持品质优良、实惠方便的服务宗旨，为消费者带来便利。但是，面积小、经营品种有限等缺点决定了便利店很难满足消费者家庭生活的全面需求。那么，美宜佳是怎么突破局限、满足更深层次的消费需求呢?

无需移动尊足

虽然97% 的门店都在盈利，但随着市场竞争的日趋激烈，近年来美宜佳受到社区生活超市的强烈冲击，门店继续保持盈利所面临的挑战越来越大。那么，怎样寻求新的盈利增长点呢?如果向熟食、快餐标准型便利转型，不但投资大、品质难控制，而且回报率低；如果向生活超市转型，就要突破生鲜产品的供应难关。

经过不断的探索和反复的研究，美宜佳推出了名为美宜佳生活馆的网上虚拟购物平台。通过美宜佳生活馆，消费者可以体验到亲临大型超市的感觉。

这里有很多社区超市不会出售的商品，如冷鲜品、冷冻包点、家用电器、精品服饰等，消费者无需移动尊足，只要点击一下鼠标，就可轻松选购所需物品。当物品送达，美宜佳还会发出短信和

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

网上通知，消费者可以在离家最近的门店取货，甚至让门店送货上门。

成为一种消费习惯

美宜佳与众多实力雄厚的知名厂商、网商和服务提供商展开合作。在美宜佳生活馆，消费者可以享受到一站式服务和多品种团购。美宜佳只负责营销和推广，供应商则负责提供商品或服务。通过内外部各类资源的合理整合，美宜佳逐渐搭建起一种以虚拟经营为主体的全新商业模式。

这是一种以数量众多的实体店服务网点为基础、借助电子商务实现虚实结合的经营模式，其一站式的服务可以满足消费者大部分的日常生活需求。

在美宜佳，消费者既能享受到社区便利店的便利性，又能拥有与购物广场同样丰富的商品选择。当光顾美宜佳成为一种消费习惯，其门店的核心竞争力便大大提升了。

产品模式虚实结合

以服务型或虚拟经营为主的企业，往往会过分依赖环境因素制定战略，但面对未来发展不确定性过大，持续盈利能力就会受到挑战。这种情况下，若采用虚实结合，向产业链的其他方向进行延伸，就可能赢得长远的发展。

普邦园林公司的产品模式是将园林景观设计作为公司业务发展的先导，以引领公司各项业务发展。突出的设计能力，逐步成为普

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

邦园林公司重要的竞争手段，普邦园林公司的设计规模和收入在行业内持续处于领先地位。

近 10 年以来，公司已签约的设计合同超过 660 个，建立了一支人数超过 200 人的设计师队伍，创立并形成了众多成熟并独具普邦特色的风格体系，并在行业评比中屡屡获奖。

在一体化服务模式的基础上，公司已经建立起一支规模较大、园林专业技术工种齐全的团队，能够承接并按时完成各种项目规模大、工期急短、技术要求高的园林景观建设项目。

由于城市园林绿化已成为城市建设事业的重要组成部分，成为现代化城市的重要标志，城市园林绿化在城市建设中的重要性日益显著，实现城市园林生态化已成为世界各国城市园林发展的必然趋势。各级政府对城市绿化工作的重视程度大大提高，园林行业进入了一个新的发展时期。

恐遭滑铁卢

但是，一旦房地产行业寒冬到来，普邦园林的未来业绩必将遭遇重挫，未来公司的业绩恐遭滑铁卢。即使房地产行业未进入寒冬，普邦园林的主营业务仍过度依赖地产商，未来发展不确定性过大，持续盈利能力存疑。

面对这个问题，普邦园林的产品模式不只是从事园林工程咨询、规划、设计、施工等一系列工作；它建立了约 5000 亩苗木生产基地，通过培育阴生植物、水生植物、乔灌木等树种，品种繁多，质量优良，为客户提供最高品质的绿化产品。还大量生产剪草机、绿篱机、抽水机等，由此，普邦园林从一个服务商转化成服务 + 实体产品的提供商，通过虚实结合增强了企业抗风险的能力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

玩具行业的新潮流

虚拟世界的玩具永远无法代替实体玩具。孩子们可以用积木搭建自己喜欢的王国，而网络除了一堆数字还有什么？这是传统玩具的旗帜——乐高玩具的 CEO 克努德·斯托普（Jorgen Vig Knudstorp）的疑问。

虚拟玩具和现实玩具

作为最憎恨电子游戏的行业，玩具行业受到虚拟世界的冲击不言而喻。

根据美国的一份调查显示，现在仍旧在玩实物玩具的儿童年龄已经越来越小，而且年限也大大缩短，主要集中在了 3 ~ 7 岁之间，更多的人则被互联网带走。

幸好实物玩具行业还有孩子们的父母作为牢固的同盟军，齐齐谴责电子游戏和互联网娱乐要为孩子们的肌肉萎缩和社交无能负责。

但是，玩具和网络注定只能是互为对手的一对仇家吗？一种网络与传统的玩具合二为一的新产品模式——互联网玩具，正在成为美国玩具行业的新潮流。

创造新乐趣

互联网玩具最常见的初级模式是，在购买一件玩具后，同时可

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以得到一个序列码，凭借序列码可以登录到相应的网站，在网站上的产品模式可以看到所购买玩具的虚拟版，小朋友可以以泰迪熊、白雪公主、青蛙王子的角色玩游戏、聊天、播放音乐和做其他喜欢的事情。

有一个名为 Webkinz 的动物宠物玩具，其产品模式是玩具主人在登录网站后，就可以饲养相应的虚拟宠物，可以在自己的房间购买家具，购买食物，给宠物洗澡，陪宠物玩，使宠物“更开心”，在聊天室可以和其他宠物的主人进行聊天。

Webkinz 与前些年流行的电子宠物很相似，只是互联网玩具版的宠物功能更丰富，互动性更强，乐趣也更多。而另一个名为 Be-Bratz 的娃娃玩具可以使玩具的小主人在虚拟世界里设计各种各样的漂亮衣服，随心所欲地打扮自己的娃娃，去虚拟商店购买衣服是她们最钟爱的事情。

更加充满乐趣

以为社交网络热潮，只是成人世界的话题吗？玩具之间的社交活动可能超出你的想像。

不仅手中的玩具和电脑互动，远隔千里，身处两个不同城市、不同国家的小朋友手中的玩具也可以通过网络联结到一起。

在物联网中，通过每一个产品上的电子标签接收发射信息，沃尔玛超市可以清楚地了解到每天全世界各地整个产品供应链上每一件大小商品的实时状态，这一个设想也可以应用到玩具中。正值电影《阿凡达》热播之际，玩具生产商美泰推出一套阿凡达系列的虚拟现实玩具。

坐在电脑前，把摄像头对准手中的玩具，无论玩具是电影中的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

哪一个人物、哪一件武器，电脑软件程序会对拍摄的图像进行识别，随后电脑屏幕上就会出现与玩具相配套的各种画面，比如地图、立体模型、影片动作画面。更有趣的是，还可以观赏到两个不同玩具的立体模型在一起的场面。

面对各种各样互联网玩具的发展，玩具巨头迪士尼公司发布了一套互联网玩具的行业开发和技术标准，今后如果这一标准被广为采纳，在未来或许可以看到，手拿着不同厂家生产的玩具的孩子登录到了同一个网站上，这将会更加充满乐趣。

聪明的玩具设计师们，并不会满足于这种玩具行业的鼠标 + 水泥产品模式，他们相信互联网上的虚拟玩具和现实中玩具，虚实结合会得更紧密，下一步肯定能创造出更多的新乐趣。

互动营销

绿盛集团是一个牛肉干产品的制造商，它的伙伴模式是与做网络游戏的天畅科技结成战略联盟。之后，将各自的产品直接嵌入对方的产品，进行了虚实结合互动营销。

首先他们创造性地设计出一种绿盛 QQ 能量枣的产品，把这个产品直接嵌入天畅的全 3D 民族网络游戏——《大唐风云》。据介绍，QQ 能量枣是游戏中最具神效的全能补品，游戏人物食用 QQ 能量枣既能补充体力，又能补充灵力（使用技能的一种力量）。而同时市场上销售的 QQ 能量枣，其包装也已醒目地印上了《大唐风云》的游戏人物形象。

最有趣的是，双方的合作还将进行首次虚拟世界中的真实物品交易，也就是说消费者在《大唐风云》的游戏世界中，也能买到真

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

实的绿盛 QQ 能量枣和牛肉干。

在游戏中的虚拟食品店里，可以下单购买真实物品，并且通过配送系统立即送到购买者手中；而购买者可根据具体货物选择事前信用卡付款或货到再付款。

在国内，这还是首次将传统产业镶嵌进网游产业，并形成网络内外的互动对接，在网络时代首次实现了真实生活与虚拟生活的对接。

联姻成本几乎为零

没有增加额外的费用。若绿盛产品进入全国 55 个大型城市，单是超市进场费预算就要 300 万。新品推介期间，必须单独陈列以扩大影响，这笔堆场费每月将近 100 万。而跟《大唐风云》的合作，除了一点印刷费外，并没有增加什么额外的成本。

双方这种资源共享、渠道共用的互搭便车的伙伴模式，在各自互不重叠的销售领域和辐射网络内所产生的宣传效应，远不是砸上 1000 万或是 2000 万广告费所能达到的。

同时，对于天畅科技来说，在游戏中设计进 QQ 能量枣，操作起来很简单，而绿盛所占有的传统市场资源，正是网络游戏有些鞭长莫及的领域。不用增加成本却能覆盖一个新的网络，何乐而不为？

这一举措迅速使绿盛牛肉干的销量大增，品牌知名度也大大提高了，绿盛进入了一个新的发展时期。

这年 QQ 能量枣的销量是前一年同期一个新产品的 9 倍，《大唐风云》的游戏用户也以几何速度得到了发展。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

合作的灵感

再看国内新型运动型饮料英菲动力，它携手空中网代理的俄罗斯战争网游《坦克世界》，通过虚实结合达成了食品和网游界的又一强强联合，实现共赢。

英菲动力是香港西岸控股公司推出的新一代维生素功能饮料，一上市，就以精准的品牌定位打开了市场。英菲动力的主要消费族群是喜欢运动、充满时尚活力的青少年，该饮料无论从内在功能上，还是外在包装上，都充分考虑了消费者的需求和喜好。

英菲动力定位于3.5元的价格区间，明显低于市场上动辄5元以上同类产品，锁定3.5元这个价格，目的就是想成为让更多的消费者喝得起、买得起的运动型饮料，把英菲动力品牌推广到广大消费者阵营中去。

英菲动力一直致力于营销渠道的开拓，网吧就是英菲动力除了传统商超之外，着力开拓的渠道之一。目标消费群具有一致性，英菲动力才萌发了与网游合作的灵感，并最终选中了白俄罗斯游戏开发商 Wargaming 的新作《坦克世界》作为合作对象；并喊出了上网玩游戏就喝英菲动力的经典口号。

《坦克世界》在全球已经拥有超过500万用户，其中中国用户已超过了200万人，是游戏界的一匹黑马。为了进一步在中国市场上推广新游戏，《坦克世界》运营商空中网也在寻找积极合作者，英菲动力凭借良好的品牌形象与日益巨大的市场影响力，吸引了空中网的注意，最终双方一拍即合。

两者结合启动后，将覆盖100～300地级城市，预计涉及网吧

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

数可达到15000~35000家，另有300~1000所高校校园也将参与其中；在带动两个品牌的进一步升级的同时，成为虚实结合的又一经典案例。

便利等于吸引

除了线上、线下的虚实结合外，还有增加服务内容虚实结合而成的多边平台，也是提高竞争力、对抗竞争力的极佳方法。

第一要义

便利店，它的英文单词是Convenience Store，指的是一种用满足顾客迫切性、便利性需求的零售业态。因此，便利店总是以便利作为吸引顾客的最重要的手段。

日本著名的《便利店手册》提出要以“向消费者提供方便”为第一要义。那么，便利该怎样达成呢？

台湾便利商店的密集度在世界上是数一数二的。在台湾仅有区区3.6万平方公里的面积上，就约有1万家左右的便利商店。然而有数据表明，80.2%的人最常去的便利商店是7-11，而高达84.5%的人对7-11印象最佳。

7-11在台湾拥有2920家门店，年营业额超过27亿美元，是其他便利店最可怕的对手，全家、福客等其他连锁便利店甚至要组成联盟，才能跟它对抗。

抢占好的店铺位置和延长营业时间是便利店传统的竞争手段，但好的地点数量总是有限，而一天也只能有24个小时，于是最早

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

7－11采取的是走多样化的产品模式。

在一个20～30平方米的便利店中，平均要摆放2500～3000种商品，而且每年还推出1000多种新品，等于整个店面一半产品一年要更新一次。从20世纪80年代的思乐冰热潮到一年可卖一亿个的茶叶蛋，这个办法为7－11确实带来很大收益，但其他便利店也纷纷在商品多样性上动脑筋，导致最后大家所卖的东西基本没有差异。

虚实结合，便利发挥到极致

从服务顾客、满足顾客需求出发，7－11又走起了服务路线，从而从销售产品的单边平台，升级为虚实结合的多边平台，这主要得益于伙伴模式的创新。

7－11与台湾水利署等其他机构合作，推出了一系列便民服务：不仅可以买到日常用品、午餐和宵夜，还可以缴费、提款、复印、收发传真，甚至还可以代收快递。能够享受到如此便利的服务，顾客宁可多走几步路，也愿意来消费。这种一站式购物服务将便利商店的核心价值——“便利”发挥到极致。

在服务上不断推陈出新，7－11又开始在互补性产品和服务上更深一步挖掘。例如，和台湾警察局展开合作，共同设立了警察社区联络服务站，可以在服务站得到道路指引、旅游服务等帮助。到了每年的7月11日，还会在所在社区进行大规模的清扫行动，这就是著名的“并肩工作日”。

近年来，7－11将社区服务中心设定为未来商业模式的走向。当顾客可以在其便利店里交学费、领取政府表格甚至购买金融保险时，7－11将彻底融入台湾的每一个社区，成为顾客日常生活不可分割的一部分。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上述一系列服务，在7－11通常是免费的。由于多种便民服务营造出了贴心的氛围，消费者在感受到便利的同时，也增加了光顾的次数。像这样用虚实结合的服务使消费者成瘾，通常会给企业带来丰厚的收益。

一个新途径

中意斯正装网是一家由两个大学生开办的小公司，主攻求职正装市场。基于学生对性价比的诉求，采取了线上、线下虚实结合的方法。并承诺移动实体店上门量体配衣，还可提供单裁定做，满意再付款。

为了充分利用服装在线直销的优势，尽可能地降低运营成本，达到零库存的目标，中意斯正装网在各高校招聘了20个服饰顾问，负责为各自学校的顾客量体配衣。

学生在网上下单后，随服饰顾问前往接订单的还有一辆挂满正装的车，担当着移动实体店的功用，除了保证为顾客提供更加合身的配衣，也解决了网络购物看不到实物的顾虑。

据报道，半年间中意斯团队的核心成员从最初的两人增加至11人，月销售收入也稳步增长至30万元左右，平均每天能卖出20多套正装。通过虚实结合，中意斯正装网在竞争激烈的服装行业，找到一个新途径。

探险记变成享受行

消费者置办新居时，流行着一句话，买房难，买家具更难。究

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

其原因，家具产品不同于一般的产品，价格不菲、使用周期长，更重要的是，家具的合理选择与搭配，不仅有助于促进家庭的和谐，而且体现出主人的品味。

买家具是实体产品消费，但最重要的还是效果要协调。如何将美观与实用性完美地结合起来，这是业主在购买家具前都会面临的问题。对此，尚品宅配通过引进了新一代的家具设计系统，为顾客提供更超乎其期望的服务，虚实结合，帮助消费者将购买家具的探险记变成了享受行。

在设计的过程中，设计师根据业主的需求，量屋设计出最佳的家具购买后的3D效果图，以帮助业主避免购买家具后发现整体不协调、美观不实用的缺陷。同时业主也可以随时参与DIY修改，不断完善家具效果，并可以自主选择家具的颜色、材质、尺寸。通过提供这样的服务，消费者售前零订金预知家居效果。

定制家具，它的生产周期对于消费者来说，都有一个等待的过程。尚品宅配网上订单查询系统的使用，有一个好处，就是杜绝假冒伪劣产品的出现。

业内常常有着这么一个现象：商家为了赚取更大利润，没有在生产厂家下单生产，而是通过当地的小厂代工生产，以劣充好的情况层出不穷。而作为消费者的一方，被损害了利益却是毫不知情。如今，只要登录尚品宅配订单查询系统，业主所定制的每一款产品、每一个部件都将清晰地显示出来，从而让“李鬼”无处藏身，切切实实地维护了业主的利益。

还有，安装产品之后，并不意味着这段购物之旅走到了终结点。尚品宅配提出了橱柜三年保修；衣柜、书柜、鞋柜、厅柜、电视柜、装饰柜五年保修，产品终身维护等售后服务承诺，解除了业主对于购买家具的担心，实现了成瘾消费。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第五章

升级模式——持续盈利，欲罢不能

升级模式是企业持续盈利的密码。iPhone 手机在美国上市后，每隔大约一年就推出一个升级版。从 iPhone 3G、iPhone 3GS、iPhone 4、iPhone 4S，到刚刚上市的 iPhone5；产品不断升级，使得许多苹果迷不断更换升级后的手机。不仅使苹果手机成瘾消费，而且缩短了顾客消费手机的周期，为苹果带来了持续盈利。

奥迪 A6L 上市 5 年，改款多达 6 次，在 5 年时间内的累计销量超过 45 万辆。每年对技术、配置进行优化升级，无疑是使奥迪消费成瘾，持续盈利的关键因素。

要么做到升级，要么逐渐消失。再火热的车型，当经历一定的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

市场风雨洗礼后，必定面临日益加大的新车型竞争压力，以及本身产品老化所带来的困境。在汽车行业，通过产品升级，争夺更大的市场份额已经成为众多厂商的不二选择。

再看旅游行业，过去对旅游产品的认识，局限在名山大川、名胜古迹等方面。现在社会大背景由单元走向多元，对于小资阶层，他们厌烦名山大川的人流如织，更喜欢一些幽静旷野。在这样的需求变化下，把旅游产品从过去传统的大众项目，升级为更适合现在族群喜好的分众型产品，由此开发的一些“野山野水”添加上一些露营、溯溪、烧烤等野趣活动的旅游新产品，使小资们旅游成瘾，旅行社大赚特赚。从诸多案例可以看出，**升级模式已经成为企业发展中获得持续盈利的最重要战略**。

升级需配套

企业如何实施升级战略？**升级是系统工程，牵一发而动全身，无论是价值主张包含，族群模式、产品模式及伙伴模式；还是价值传递包含沟通模式、渠道模式及客户模式；抑或是价值实现包含成本模式、收入模式及壁垒模式；每一个子模式都可能成为企业升级的起点，更重要的是每个子模式的升级都会引起整个商业模式系统跟着升级，这里称为配套**。

比如，产品模式升级时，与之相对应的渠道、成本、收入等子模式都会跟着引发升级。因此，伴随产品升级而来的往往是企业商业模式的全面升级。

如果对产品升级缺乏系统性认识和操作经验，那么产品升级便有可能会变成推广高价新产品，最后导致投入大量的资金，结果却

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

并不如意。

产品模式升级

产品模式指企业提供价值的载体。有的企业提供价值的载体是实体产品，例如，麦片、汽车，那么它的产品模式就是有形的产品。有的企业提供价值的载体是服务，例如航空公司、银行、物流公司，那么它的产品模式就是无形的服务。有的企业提供的价值载体是人，例如演员、体育运动员，那么它的产品模式就是人。以此类推，有的产品模式是旅游景点，有的产品模式是艺术团体，有的产品模式是出售思想，产品模式升级的核心是企业产品的升级。

重新定义

自从传出苹果将进入智能电视领域，中国家电厂商就一直生活在“狼就要来了”的恐慌中，而谷歌互联网电视消息一出现，仿佛给中国彩电产业和 IT 产业投了一颗深海鱼雷，这意味着电视机紧随手机开始掀起智能革命。

海信电视作为国内知名品牌，面临了前所未有的严峻挑战；海信选择了产品升级战略，重新定义并改写彩电业。

海信将电视内容与收看工具彻底分化。有屏幕的地方都将具备电视功能，使电视机的概念日趋淡化。

由云后台支撑的终端运营模式，对传统电视形成彻底颠覆。随着个人智能电视遥控器等功能带来的操作方式变化，将为海信后台增值服务带来流量猛增。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

产品模式升级后的海信，消费者逐渐使用上瘾，使其在众多彩电制造企业中脱颖而出，成为国内彩电行业的佼佼者。

产品升级的类型

产品升级，要充分考虑产品升级的类型，它决定着升级的效果。

根据产品升级时的投入成本、产品在公司内开发的专业性、用户需求及易用性等要素，产品升级常见有三种类型，即创新型升级、跟进型升级和微升级。采用何种升级类型，应从产品战略布局与发展方向等角度进行规划选择。

创新型升级

创新型升级，投入成本大，升级产品的专业性要求较高。创新型升级主要以创造需求为主，在产品研发方面经常具有重要的创新。创新型产品在上市时往往能够出现成瘾消费并引领潮流。

现在让我们看看创新型升级在冰箱行业的运用。

零度保鲜对冰箱技术的发展而言是一次突破，在这方面西门子最为突出；它在宣传的时候这样解释，零度保鲜技术可保持食物处于或接近于零度而不低于零度的环境下，从而不结冰，可长久保鲜，且营养丰富。

冰箱企业强调自己的产品为零度保鲜，但是也遇到了一些瓶颈，因为不是所有的食物都适合在0℃的环境下储存。

21世纪初期，风冷技术的全面应用，让冰箱在控制好温度的同

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

时，也有效解决了冰箱易结霜的问题，对冰箱行业来说，无霜冰箱是创新型升级。海尔、三星、西门子、松下等知名品牌，纷纷推出自己的无霜冰箱，引发一场冰箱业的消费革命。

但是，风冷技术会让冰箱储存环境快速的风干，对一些果蔬来说，风干的环境并不利于其储存。

由于技术上的难题，在冰箱发展近百年的历史过程中，湿度一直没有被更好地研发与应用。因此，保湿就成了一个巨大的市场需求。

三星冰箱推出了保湿新生双循环的概念，受到了广泛关注，保湿冰箱也是创新型升级，现在保湿冰箱成为了市场的畅销产品。

实施创新型升级的产品比后来者更能让消费成瘾，使企业实现持续盈利。

创新型升级，推动商业模式升级

怡亚通原是一家第三方物流公司，先后经历单一代理通关和 IT 物流等模式。为增强管理、提升竞争能力，怡亚通进行产品模式升级，导入了供应链管理模式。

所谓供应链管理，即主要由第三方物流演变而来的第四方物流，其主要职能在于通过咨询、IT 技术等手段，对买卖双方以及第三方物流提供商的资产和行为进行合理的调配和管理，提供完整的解决方案，并对供应链各个环节、各个方面的运作做出调整。由此可以看出，怡亚通采用的是创新型升级。

产品模式升级为供应链管理，怡亚通整合了供应链的各个环节，在提供物流配送服务的同时还提供采购、收款及相关结算服务。当然若怡亚通供应链管理若至于此，与传统的供应链服务商的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

产品模式相比，只是在供应链单个或多个环节上多提供了一些专业服务而已。充其量只是服务链的延伸，产品模式并没有实质性的突破。

怡亚通产品模式升级的关键是在供应链管理服务的基础上开展金融业务的模式，这才是公司产品模式升级的核心价值所在，即，怡亚通的产品模式升级为产融运作模式；使怡亚通俨然像一家小型银行，将银行借贷资金通过供应链管理服务方式投放给客户，并从中赚取息差，同时针对需要外汇结算的业务，开展金融衍生交易。

产融运作模式驱动怡亚通的伙伴模式及族群模式同时发生了升级。

公开资料显示，怡亚通资金流的主要来源是，通过股东担保模式获取银行信贷。银行成为其伙伴模式中重要的合作伙伴，这样可以较容易地获取银行的资金支持。这是伙伴模式升级的好处。

对于客户而言，通过怡亚通的代付服务，可以减少交易成本、加速资金回流速度，不仅使原来服务的客户更加忠诚，实现成瘾消费，同时吸引了更多的服务客户，扩大服务族群。

接着看怡亚通的价值传递模式。

在渠道模式方面，怡亚通获得采购商的委托合同后，即在其客户资源信息系统内选择合适的供应商，并通过电汇、信用证或保函方式代客户垫付货款，其后将货物运送至客户时收取货款；而对分销商（生产商）而言，当怡亚通为其承运货物时，怡亚通代采购商预付货款，使得分销商（生产商）能够及时收回资金，投入下一轮再生产，这样其客户模式也相应改变。当然这样的改变必然导致与客户的沟通模式也会相应改变，这里不再细表。

在价值实现模块中，收入模式及成本模式也实现了升级。怡亚通通常与客户签订一定期限的供应链管理综合服务合同，根据合同

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

提供量身打造的个性化服务，基于业务发生金额、提供服务类型，按一定比例收取服务费。这是收入模式的升级内容之一。

升级后的产品模式对于客户而言，通过怡亚通的代付服务，可以减少交易成本、加速资金回流速度，同时也改变怡亚通自身的成本模式。对于银行等金融机构而言，降低了其对具体客户不能充分了解所产生的信息不对称风险；对于怡亚通而言，通过成为客户与金融机构的“粘结剂”，可以低吸高贷赚取息差收入。

实践表明，开展基于供应链的金融服务，无论是对客户、金融机构、怡亚通都是一个多赢的选择。产品模式升级的成功，使怡亚通业务实现成瘾性消费，业务额从25.7亿元快速上升至181.6亿元，5年增长7倍多，年均复合增长率达到48%，并取得惊人的资本回报。

跟进型升级

跟进型升级就是对市场上的畅销产品进行跟进复制，这种升级类型专业性要求相对较低，且投入成本较小。

在芙蓉王率先推出极具象征意义的蓝色系列之后，烟草行业中以蓝色为主调的产品，便如雨后春笋般冒出，力求以蓝色为主的设计风格的包装能够获得消费者的认可，这些都是跟进型升级。

若有实力的企业跟进市场上的畅销产品，会快速把这个品类的市场做大。统一率先推出新产品冰糖雪梨，康师傅在几个月后跟着上市，康师傅的冰糖雪梨属于跟进型升级，之后出现的娃哈哈冰糖雪梨同样是跟进型升级；现在冰糖雪梨已经变成一个大的品类。

不管是饮料、烟草行业，还是其他行业；每当一款具有创新型升级产品取得巨大成功时，就会有许多企业通过跟进型升级来瓜分

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

市场。跟进型升级没有先发优势，一般很难超越跟进目标，但依旧可以获得一部分消费者的认可，使其消费成瘾。

对于选择跟进升级的产品而言，能否获得市场认可，关键在于功能和品质的跟进。跟进产品一旦上市，消费者很容易将其与畅销产品联想比较，跟进相对成功的产品，会让消费者心中形成这样一种认识：品质、功能完全一样，只是品牌和包装不同而已。

微升级

产品微升级是为了更好地提升原有产品的竞争力，让原有产品持续受到消费者青睐，又能够提升原有产品利润。通常的做法是将老产品品质略加提升，改换包装然后上市。在这个产品生命周期不断缩短的时代，许多企业把微升级视作一个常态动作，希望以此获得客户的持久忠诚。

在大陆畅销的康师傅方便面，从开始的每包 1 元多提升到目前每包 2.5 元左右，每次升级都会伴随着品质的提升、包装的改进。

在品牌整合时，通常整合者对被整合对象的产品会采取微升级的方式。

苏烟对红杉树（软五星）进行整合升级时便采用微升级。

黄金叶分别对帝豪和红旗渠进行整合后，推出升级产品黄金叶（硬帝豪）和黄金叶（硬红旗渠）；它们保持了原产品的特征，但在包装风格及包装设计的细微之处做了调整，结果它们都开始畅销，企业继续盈利。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

实现升级的方法

为了生存，有时候产品必须升级。跟进型升级与微升级，一个有成功标杆，一个是在原有基础上提升，相对创新型升级简单的多。

如何实现创新型升级？诀窍当然是找到成功升级的方法。

行业漂移法

行业漂移法在创新型产品的升级中作用巨大。它指两个或多个毫不相干的行业，通过相互渗透、相互融合进行产品创新来实现产品升级。

行业漂移法需要跳出行业看行业，实行无边际运作，大胆借鉴、嫁接其他行业的思想、模式、资源和方法，超越过去，获得突破。

旅游产品是运用行业漂移升级的典型。它通过与相关行业合作，创造出诸多产业交叉的升级产品，从而引发成瘾消费。

比如，旅游与影视文化的嫁接，出现了影视城旅游，还有跟着电影去旅行等新兴产品。

旅游与舞台表演的结合，出现了景区山水剧表演，如《印象刘三姐》等。

旅游与体育行业的结合，出现自驾车、汽车露营、攀岩、蹦极、滑翔、潜水等旅游产品。

旅游与培训行业的结合，出现景区的拓展训练营等。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

旅游与商务公务旅行的结合，出现了会议会展旅游、企业私家庄园等产品。

旅游与工业的结合，出现如汽车生产线观光、可乐罐装厂观光等工业旅游产品。

旅游与农业的结合，出现如观光农业园、农家乐等。

旅游与文化的结合，出现了各种各样的主题公园，如迪斯尼、海洋馆等，创办了各种各样的凸现地方文化的旅游文化节。

旅游与求学的结合，可以产生游学等项目。

雅客 V9 的成功采用的也是行业漂移法。把糖果与维生素融合起来，升级为维生素糖果，使雅客集团在糖果领域一跃占据 91.02% 的绝对第一的市场份额。

产品概念法

什么是产品概念？通过对产品特点的高度概括，并根据消费需求进行加工提炼后形成的消费理由就是产品概念。概念通常具有一个特殊、简练的名称，能在极端的时间内抓住人们的注意力。从本质上说，产品概念就是产品卖给消费者的是什么利益点，即满足消费者的是什么需求点。

产品概念升级，常需要利用强大的技术作为后盾，所以伴随着概念升级，也是产品技术的升级。新产品推出后，在竞争对手即将或刚刚跟进推出类似产品时，便迅速以强大的技术进行再次升级，形成跟进上的壁垒，保证企业绝对行业领导者的位置。

在空调行业，变频空调概念在格力与美的两大空调巨头的主推下，已经进入全行业共推的时代。各企业为找寻差异化立足点，围绕变频空调概念不断升级。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

海信科龙已有多年变频技术研发经验，且一直推广变频空调概念，面对竞争在原有基础上进一步升级主打双模变频空调概念，再次发力变频空调且注重空调的制冷、制热能力，承诺实现空调 1 分钟凉爽、3 分钟暖房。

志高开始推的是最节能变频空调的概念，后又独家主打 CU + 铜抑菌空调的概念。格兰仕空调发布变频空调宣言，全面淘汰 4、5 级能效空调，并且所有产品均使用环保材料，主推 3 级以上能效的节能变频空调。

海尔推出物联网无氟变频空调及除甲醛无氟变频空调的升级概念，且承诺服务升级。经过概念升级海尔受到全行业的关注，其作为未来家电产品的技术方向，给全球产业的发展指明了方向。

伙伴模式升级

当企业无法独自创造价值时，寻找合作伙伴共同创造和共同分享价值，从而实现共赢，是一个极好的模式。伙伴模式是指企业与伙伴合作的方式。伙伴模式升级是指与伙伴实现了更紧密、更广泛、更深入的合作或与能提供更强大资源的伙伴实现了合作。

收购整合，伙伴模式升级

潍柴动力在大功率发动机市场上接近垄断的市场份额，似乎可以让霸主地位十分稳定；但无论从国际还是国内来看，独立的柴油发动机企业越来越少。

对于国内来说，一汽锡柴在一汽集团的支持下投入巨资开发出

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

奥威发动机，东风有日产雷诺11升发动机和康明斯的C300系列产品，上柴则与日野合资开始涉足11升发动机，玉柴达欧1标准的YC6113系列重型发动机也新近投放市场。潍柴动力不仅面临同业之间的竞争，更为严重的是来自于整车制造厂的潜在竞争压力。内忧外患迫使潍柴不得不做出改变。

既然独立的发动机不行，那么就只有朝着打造完备的动力总成方向升级。即，从单一的重型卡车发动机配套商，升级为重型卡车、高级大客车、大型工程机械和农业装备的发动机配套商，目标是要做世界上最大的通用发动机生产商。

很显然，如果潍柴动力继续做独立的发动机制造厂，必然存在高度的风险，迫使其对产品模式进行升级。

潍柴动力进行产品模式升级的方法是向上下游延伸。突破瓶颈的解决之道就是在产业链上，尽可能地形成一个闭环的整合，当然核心还是在发动机。

具体实现途径是增加产品种类、综合提升技术、产品生产逐渐外延，摆脱中国重汽的制约。

潍柴动力从打造动力总成的战略思路出发，其产品模式由此明晰，此时需要的只是一个机会。

机会说来就来。德隆崩盘出现危机，明斯克航母公司的资金问题波及到湘火炬，导致后者资金链断裂。此时潍柴动力感到机会来了，初步判定，湘火炬是德隆旗下唯一一块净土，并且拥有中国赢利能力最高的重卡零部件资产。于是正式把收购湘火炬提上议事日程。

潍柴动力在香港主板募集到11.6亿港元资金，企业升级整合的资金问题得以解决。潍柴动力对收购高度重视，企业高层悉数出马，并组织精干团队和专业投行进行认真研究分析。最终潍柴动力

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

宣布以10.23亿元人民币并购湘火炬，成为业内最大规模的一场并购，实现伙伴模式的升级，由此实现产品模式的升级。

通过收购整合，潍柴动力实现了为国内重型汽车、客车及工程机械等多领域提供资源服务，并使其迅速发展成为企业的核心业务内容，成为中国最具规模和影响力的总成供应商。

族群模式升级

族群模式是指企业的目标族群的构成情况。族群的共同特点，使得在价值主张的实现上具有协同效应，更有实效性。

族群模式升级就是企业目标族群的升级。由于不同族群在收入水平、受教育水平、价值观与生活态度及审美取向等诸多方面都有着巨大的差异，企业目标族群的升级引起商业模式的变化较大。

瞄准新族群，黄鹤楼成功升级

黄鹤楼（1916）瞄准了新族群，准备赢得高等保守族群及高等自由族群的认可和追捧，相对于原来的产品，其族群模式实现了大幅度的攀升。

这些处于金字塔顶端的族群，主要是房产投资商、公司CEO及合伙人、MBO企业主、矿主、银行行长、年轻商人等，他们的年收入水平，一线城市200万以上，二三线城市50万以上。

高等保守族群消费特点是消费能力很强，但并不盲目过度消费。消费品意在体现自己的身份地位，庄重又不失典雅，追求定制化和服务化。高等自由族群消费能力也非常强，偶尔会过度消费，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

追求奢华与个人享受，大多数消费观比较超前。围绕新目标族群，黄鹤楼（1916）进行全方位系统升级。

在产品上，黄鹤楼（1916）的命名大胆采用数字符号。1916不但勾起了消费者遥远的回忆，也让黄鹤楼（1916）更加区别于其他类似品牌。

在配方精选方面，黄鹤楼（1916）采用了1916年玻利维亚商人引入的南洋烟魁壹号配方，将古老配方与现代科技完美融合。

在产品内在品质方面，黄鹤楼（1916）所选用的烟叶选出率为200公斤出品1.0公斤，片片如黄金般珍贵，马上产生了一种高品质感觉。所选出的烟叶在湖北随州、恩施原生环境下经过5年以上的自然醇化，最后经过近乎苛刻的完美处理工艺和检测手段，将黄鹤楼（1916）的品质提升到极致。随着品质升级，在合作伙伴方面，企业必然寻找能提供相应品质原料的供应商，合作伙伴同时进行了升级。

在产品外在包装方面，黄鹤楼（1916）为突出1916，努力营造一种怀旧氛围，并以南洋兄弟当年的香烟包装设计为借鉴，融合中国古老风格，取材丰富的传统纹饰，将简单、奢华、经典、尊贵、大气的特点无比契合地融为一体。

在沟通模式上，黄鹤楼（1916）运用限时、限量、限价等多种方式，营造稀缺感，最大限度地调动消费者的好奇心以及购买心理。（注：由于卷烟是国家专卖制，在渠道及客户模式上只能沿袭行业传统的方式。）

黄鹤楼（1916）将零售价提升至上千元一条。成本及收入模式无疑都随之配套升级。此前，中国卷烟市场中从未出现过如此超高端的卷烟产品，黄鹤楼（1916）为中国超高端卷烟市场揭开了一个新篇章，并将黄鹤楼（1916）的品牌形象升级到了一个高层次，提

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

升了黄鹤楼（1916）的品牌价值，也同时实现极高的仿制壁垒，从而成功升级壁垒模式。

黄鹤楼（1916）推出后，其锁定的目标族群，把产品作为显示身份及个性享受的道具，实现成瘾消费，从而奠定了黄鹤楼品牌在超高端卷烟市场的领导地位。而现在，黄鹤楼已经成为一个符号，代表着难以逾越的卷烟市场的顶级产品。

族群转化，造就又一个神话

一位年轻的澳大利亚企业家的汽车玻璃被一块砖头砸破了，他非常生气，于是发明了一种拍摄装置，这种装置将摄像头对准机动车的内部和外部，并且设置好一套程序，只有在驾驶员出现重大操作失误的时候，才会保存这一操作过程的视频录像。

后来这位企业家注册 DriveCam 公司，并把这种拍摄装置推向了市场，主要提供给父母，以帮助他们监控孩子的驾驶过程。但长达八年的经营，公司的拍摄装置业务虽能稳定，利润却一直很低，无论领导还是员工，都觉得这样已经是极限了。

新任首席执行官来到公司后，决定进行族群模式升级，公司开始探索一种新的增长模式。

即，把拍摄装置安装在客户公司的车队里，在此基础上分析相关数据并撰写分析报告。这样 DriveCam 公司从一个销售产品的产品型公司，升级为提供驾驶员行为分析与矫正服务的服务型公司。

消费者和投资者对此反映相当不错。一些大的私募基金公司也被吸引进来，竞相投资这一新模式。在天使投资人的大力支持下，DriveCam 公司升级获得了巨大的成功。已经有 4 万支车队安装了他们的拍摄装置，包括出租车公司、公共汽车服务公司和其他运输公

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

司，可以说，这是凭借升级创造的又一个神话。

沟通模式升级

沟通模式是指企业将信息向目标族群传递过程中，采用的诸如广告、公关及口碑等方式及内容，在双方的沟通中找到能同时实现各自目标的通途。

基业长青的秘密：诉求内容升级

可口可乐在饮品市场上称雄百年，其长盛不衰的秘密一直被许多人认为是延续120年的神秘配方，但可口可乐的老对手百事可乐，并没有把他们的秘方藏在某个银行的地下保险箱里，多年来两乐在竞争中几乎平分秋色。

什么才是可口可乐百年不衰的制胜之道？

纵览可口可乐百年的广告，就会发现随着市场环境的变化，广告诉求内容的不断升级才是可口可乐的成功奥秘。

体现广告核心内容的广告语是广告诉求内容的一种明确表达。因此，通过可口可乐广告语的变化，可以一定程度上揭示其广告诉求的升级之道。

广告诉求：宣传功能

从第一瓶可口可乐问世，到美国本土第一家工厂的建立，可口可乐处于初级的发展阶段，需要更多的人去品尝到可口可乐，在广

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

告诉求上，主要是从产品的功能层面去宣传，这个阶段的广告语是：“新鲜、美味、满意，就是可口可乐”，“口渴时的享受”等。

用马斯诺需求层次理论分析，饥、渴、衣、住、性的方面的要求，是人类维持自身生存的最基本要求。

趋于感性阶段

随着产品被更多的人接受和认知，可口可乐在广告诉求上开始上升到感性阶段。在功能性的诉求基础之上，增添了更多的虚拟价值，如欢乐、友谊等等。

这个阶段的广告语有“充满友谊的生活”、“幸福的象征”等；但这个时期仍是一个产品推广阶段，真正的品牌地位还未完全建立起来。

成为一种生活方式

“二战”结束后是美国经济高速发展的时期，也是可口可乐的快速成长期，美国在世界各地推行其民主思想和生活方式的同时，可口可乐和麦当劳等亦成为美国文化的重要组成部分。

可口可乐在世界各地建立工厂，参与重大体育赛事，进行多种形式的广告宣传和促销活动，可口可乐在知名度和各地市场的占有率得以巨大提升，品牌价值节节攀升。这个阶段的广告诉求变成宣传一种生活方式。广告语有：“我拥有的可乐世界”，“可乐加生活”等。可口可乐的品牌定位为经典，选择可口可乐已经代表一种信仰。

围绕可口可乐广告诉求的不断升级，可口可乐对产品包装不断

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

进行改进。虽然改变并不大，但是广告诉求升级前的包装与升级后的包装相对比，会发现其中有很大的不同。这是升级带来的配套连锁反应。纵观可口可乐的发展历程，广告诉求不断升级，才赋予了这个百年品牌新的生命和活力！

渠道模式升级

在渠道模式方面，常见的有直销模式、代理制模式、联销体模式、仓储式模式、专卖店模式及复合模式。选择何种渠道，往往是基于企业资源及发展阶段而定。

超越自我

从卖家具到颠覆卖家具；从开创商业模式到颠覆传统模式；从第一代商场，到7次颠覆后的第八代商场……拥有近百家商场的红星美凯龙，再次完成了一个年增长近四成的飞跃，并开创了家居领域的中国模式。

最开始红星美凯龙仅是家具卖场，经销自己工厂生产的家具，同时也代理国内其他的家具品牌，赚进销差价。

当时，这种小富即安的渠道商模式活的不错，红星美凯龙在较短时间内便将店面扩张到20多家，跻身江苏最大的家具连锁卖场品牌。但很快红星美凯龙24家连锁店中，竟有14家出现了不同程度的亏损。

突如其来的打击，迫使红星美凯龙重新思考家居卖场模式的现状。最终发现，问题还是出在渠道模式上。这种赚取差价的模式是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一个被破译了的低端模式。

第一次，从渠道向平台转移

红星美凯龙的定位从渠道向平台转移，不再满足于直接经营具体的家居产品，而是借鉴欧美 ShoppingMall 的模式，搭建好一个商场平台，引入工厂、地区经销商进入来做现场直销，从而让这个平台成为销售渠道；与此同时，红星美凯龙的角色从产销者转变为经营管理者，为入驻的品牌商提供统一的营销、统一的售后等服务，并通过旱涝保收的租金来盈利。

第二次，做家居品牌的孵化器

新模式的成型，使得红星美凯龙与家居品牌商之间的关系发生了变化，这也意味着，红星美凯龙需要形成一种新的互动模型。

红星美凯龙伙伴模式也跟着升级，已经与 2000 多个厂商签订协议，与他们共同征战全国，立志成为家居品牌孵化器。红星美凯龙的门店开到哪里，这些厂商就跟到哪里。这支品牌队伍也成为红星美凯龙全国扩张的重要后盾。红星美凯龙与品牌厂商共同发展的过程中，相互帮扶，从而形成一个有机的生态系统。红星美凯龙要从小发展到大，离不开好的家居品牌的支持，另一厢，红星美凯龙平台的壮大，又能帮助家居品牌从区域走向全国，做大做强。这样由小到大的协同合作，也提升了品牌厂商与红星美凯龙之间的依赖度。

事实上，与庞大的市场规模不匹配的是，中国的家居行业客观而言还是一个小行业。整体品牌化程度较低，看似庞大的市场，却

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

因单打独斗而难成规模。

在此过程中，针对小型的家具建材品牌商，红星美凯龙试图扮演“孵化器”的角色，通过经验的交换、资源的分享，在渠道的基础上开发出更多增值服务，来帮助品牌商成长。

比如，厂商入驻之后，红星美凯龙会找一些设计师帮助其设计展位、展厅，并在店内帮其做一些宣传广告和营销。

如今，红星美凯龙的舞台上已然孕育了百强、顾家工艺、芝华士、马可波罗等200多个品牌。

坐上头把交椅

摩托罗拉曾是手机市场的领头羊，后来其位置被诺基亚替代，现在手机领头羊已经让给苹果、三星了。苹果在个人电脑市场曾一直徘徊在2%左右，最后获得突破的不是在个人电脑，而是在iPod、iPhone、iPad的创新，苹果成为全球最高市值的企业。这些事实告诉大家，很多企业在很难地维持，若你不升级，一定会被人代替，或者就是被迫退出。

天宇朗通坐上了国产手机头把交椅，成为首个在国内跻身于手机三强行列的中国本土品牌。这样的成绩天宇朗通是如何取得的呢?

当时手机业内有两种主流商业模式：第一种以诺基亚和三星等国际品牌为代表，厂商主要负责研发、设计和品牌运营，生产一般由富士康及比亚迪等代工。

渠道商分为两级：代理商和终端渠道。由于行业高涨，整个链条的毛利率达40%~50%。各环节毛利分配如下：国际品牌手机占20%~30%；代理商占10%~15%；终端渠道占5%。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二种是以波导、TCL、联想等为代表的国产手机。由于缺乏品牌，毛利率普遍低于国际品牌。为了保证高毛利，采取垂直一体化生产，把研发、设计、制造和品牌都一个人做了。

渠道模式采取“人员支持+全程价保”的方式：成千上万的促销员直接下放到终端促进销售；对促销的机型，厂家对还未销售出去的全部库存产品给予调价补偿。厂家挟持着终端渠道打价格战，承担促销员工资、手机库存压力和手机降价风险。

对渠道价值分配体系的深刻洞察可以发现，传统手机渠道模式的缺陷：一是代理商承担风险小，收益却仅次于厂商，风险和收益不匹配。为什么很多分销商会为国际品牌手机的代理权争得头破血流，正是因为这种不匹配。另一个是终端渠道的能力和收益不匹配。这个环节最了解终端客户，收益却最低。

重建利益体系

面对这样的市场状况，天宇朗通决定升级渠道模式，重建利益分配体系，让终端的利润升级。即厂商只拿10%的毛利，剩下15%～20%的毛利由渠道分销商分配，把更多毛利让给了更加了解客户的终端渠道。

作为交换条件，渠道必须买断产品，并承担一切的人员成本。明确规定，代理商不准挣比终端渠道多的钱。为了赢得更多的市场话语权，天宇朗通坚持做研发，培训自己的研发人员，并建立实验室。

经过三年多的发展——天宇朗通拥有了基本成熟的自主研发能力；拥有扎实可靠的渠道资源；内部形成高效的管理系统和扁平化组织架构。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在拿到牌照后，天宇朗通整合了零部件供应商、代工厂、硬软件平台、应用解决方案提供商等资源，为其开发配备了从采购到物料、代工厂管理、财务、销售等的 IT 系统，而天宇朗通则专注于研发、设计、组装和品牌运作。在新模式下，天宇朗通走到市场前面：采购前置期只需要 20 天，行业平均水平是 2 个月。从厂商到用户的渠道库存周期不超过 2 周，行业平均水平是 2 个月。从市场需求出现到产品正式上市，同样是 MTK 的方案，天语的整个周期是 3 个月，而一般的厂商需要 6 个月。

3G 的到来，天宇朗通开始了从中低端到高端的品牌升级，加入定制渠道，同时频频携手中国电信、高通、微软等业界巨头，高调发布天宇朗通研发的 3G 手机。

天宇朗通通过改变固有的经营思路，把利润空间最大限度地让给了经销商，自己只拿最基本的制造利润。在这种模式下，天宇朗通的手机不但销售多，而且资金周转更快，压货更少。看起来似乎都不是天翻地覆的改进，却一步步完成了对竞争对手的超越！

突破潜规则

宝中旅游现在已成为深圳最大的旅行社。即使在哀鸿遍野的 2008 年，也保持了超过 20% 的增长率。宝中旅游为何如此成功？

深圳旅游市场，用三个字概括：两头乱。

组团通常采用两种形式：直营和承包。直营门店做品牌，承包门店做利润，这是行业中秘而不宣的潜规则。

直营是集权管理，品质好一些，但是成本高；承包则是分权管理，成本低，但服务参差不齐，顾客投诉率居高不下。而且，不管是直营还是承包，所有组团手续基本都靠纸面传递，容易出错不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

说，猫腻也不少。游客能否得到高品质的服务，大多要看组团服务人员的心情。宝中旅游也面临着这样的情况，和大家挤在一个故步自封的市场中摸索，没有更好更系统的商业模式，谁也走不出来。

在分析了行业的情况后，宝中旅游决定重新把目标客户锁定为对旅游有一定品质要求、同时对价格又不特别敏感的游客。在此基础上，宝中开始将传统模式升级为“双加盟、单系统”的全新模式。

双加盟是指以加盟方式，整合“组团门店”和“出团地接社”，以解决两头乱的问题。而单系统是指建立一套信息管理系统，来解决难以规模化的问题。“双加盟”的目的，是同时提升组团和出团的质量。具体来说就是，一方面设置随处可见的网点，以接触客户；另一方面控制地接社，保证服务质量。

就这样，双加盟、单系统的模式，宝中总部、加盟门店、加盟线路三方分工协作，在升级的第一年，宝中旅游就在深圳发展了近100家门店，营业额以及组团数均排名全深圳第一，在深圳的市场占有率达到60%。同时，宝中旅游还成为深圳文博会、科博会、深圳国际车展等深圳大型活动的承办及参与旅游企业，逐渐确立了其行业领先的地位。

在深圳初战告捷之后，宝中开始异地扩张的步伐，并采取了多种不同的复制模式。首先是在厦门试水，宝中旅游受厦门航空国旅委托，输出升级后的商业模式，开始对其进行改造。

不久，改造后的厦门航空国旅重新开业，组团人数突破每月万人，成为厦门当地营业网点和客流量最大的旅行社。黑马一飞冲天的故事在当地传为佳话。目前，深圳宝中已经在云南、福建、湖南等地埋伏了棋子，准备收购控股当地旅行社，以“宝中模式”进行连锁发展，开始从“深圳连锁机构”迈向“全国连锁机构”。旅游

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

产品标准化，才能做到规模。宝中的旅游产品，现在主要是由专线旅行社来设计，宝中旅游只负责把控线路的质量和网络管理。

宝中的管理平台采取中心投入、中心研发策略，集合公司内部有效资源，对市场进行调查、跟踪和细分，以不断改进和升级现有模式。宝中的目标是，成为全国最大的旅行社之一。宝中旅游如何翻身腾跃将是未来一个有趣的看点。

客户模式升级

客户模式升级是指企业与客户关系的升级。比如有的企业与客户的关系是赢利关系，这种关系随着双方交易的结束，关系也就结束了。升级为资产关系后，则变成可持续、可发展、可积累的关系。

颠覆传统，超常规发展

与传统租车模式不同，美国热布卡是一家网上租车公司，它颠覆传统模式，以汽车共享为理念，建立新的客户模式，即，通过接收会员，发放会员卡来运营。顾客在热布卡网站申请，就可以在3～7天收到会员卡。

热布卡的租车模式减少了人工服务的费用，自助消费的模式也让消费者拥有很大的自主权。热布卡设有一位主管，专门负责精简流程，设法以科技系统取代人工。热布卡的支付方便，公司透过网络寄发电子账单，由会员的信用卡支付费用，所有费用均从信用卡上自动划账，方便快捷。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

热布卡拥有强大的后援技术服务系统，互联网 RFID 技术是核心的技术。会员卡就是一个 RFID（俗称为电子标签）。热布卡的每辆车都安装了一个镶入式的系统监控器，一边用于和会员卡信息对接，一边用于动态掌握汽车的即时状态。

热布卡的中央 IT 系统，租用了北美境内最大的移动运营商之一 Cingular 的无线网络，这样会员卡和汽车监控器就能通过这套无线网络，把一切信息在“热布卡”和每辆汽车之间进行即时的同步交换。

热布卡共发展了 6000 名会员，其中一些特别忠实的顾客，还会在归还之前把车洗干净。作为传统汽车租赁行业，热布卡意识到联盟的威力，通过找到与自己共享利益的优秀商业伙伴一起到市场竞技，不仅增加汽车每周平均使用的小时数，还从联名业务中获得了额外利润。总之，热布卡运用这些独特的客户模式使得公司获得超常规发展，成立至今年营业额已达 1 亿美元。

收入模式升级

收入模式主要解决企业对谁收费、凭什么收费及怎么收费的问题。收入模式升级企业的收入方式、收入点及收入源等都会升级。

都说《中国好声音》的成功，是站在了其原版荷兰《The Voice》这一巨人的肩膀上，但两者在赚钱的模式上却不尽相同，并且与以往国内的一系列同类型节目相比，《中国好声音》在商业模式上都有着不少创新之处，这正是它成为“一台赚钱的机器”的原因。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

制播分离新方式

从国外买进版权后，《中国好声音》引入真正意义上的制播分离的商业模式。

以往所谓的制播分离，通常是制作单位完成一档节目的创意、理念及制作，然后由电视台花钱购买。所以对于制作单位来说，收入是固定的，如果要获取更大的利润空间，他们只能从控制自身成本的方向努力。

《中国好声音》的制播分离是制作方直接参与浙江卫视的广告分成，即对收入模式进行升级。

如果节目收视率在一定的标准之上，将由双方共同参与广告的分成。不封顶的、巨大的利润空间，无疑倒逼着《中国好声音》制作出最好的产品，不惜成本与投入。而过去的模式只会让制作单位想尽办法减少开支。

参与电视台广告分成的制播分离模式，使得制作单位会竭尽全力制作出最好的节目来确保收视率。

经营全产业链

在引入原版《The Voice》的其他国家中，节目结束于那一季冠军的产生，除了节目本身的衍生品或是线上歌曲的继续销售之外，歌手签约、演唱会、唱片发售等获利环节都与节目的制作方没有任何关系。

《中国好声音》制作方把选手签约以及签约之后的商业演出等项目，都收归自己所有，还包括音乐学院、演唱会、音乐剧、线下

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

演出等在内的全产业链。这对以往本土的节目制作来说也是全新提升。

全新的合作方式

过去邀请嘉宾的方式较为简单，节目组打包报价或是按照场次计算，嘉宾每做一期节目算一场报酬。

《中国好声音》不同于以往节目对明星导师们采取付费的方式，提升为与《中国好声音》中明星导师共同打造产业链的模式，让明星们长期共同投入，这无疑将使得明星效应更大作用地发挥出来。

成本模式升级

许多企业通过成本控制及成本结构的改变，从而使成本模式实现升级。成本模式升级是从成本控制的角度进行规划，在其过程中往往表现为产品模式等相关子模式的改变。

桔子酒店，撬开细分市场

桔子酒店，不是经济型酒店，但与经济型酒店类似。

经济型酒店满足出差人士干净、舒适、便捷的基本需求，大堂、餐厅及酒吧等配套措施都被剔除掉。但面对雨后春笋般崛起的大量经济型酒店，客户从开始的新奇，慢慢的开始提出更高的要求。

看到了这个趋势，桔子酒店应运而生。定位在“用比经济型酒

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

店稍高的价格，除了满足顾客的基本住宿需求之外，要用有创意的设计与服务，给房客体验富于情调的住宿品质和心情。

提供新的体验，肯定增加新的成本。在经济型酒店之上，3、4星酒店之下找空挡，对桔子的成本控制提出很高要求。

桔子对成本模式重新进行规划，与经济型酒店进行相应提升。在桔子规划中，愿意为挑高15米的大堂打掉部分客房，却不愿意让餐厅这个酒店的标配占据更多的客房。

桔子在每间客房中平均投入的成本仍然达到8万元，这几乎是经济型酒店的两倍。按照行业内的平均折旧8年来算，桔子每间房间的平均投入比经济型酒店高4万左右，均摊到每一天，每间大概多承担20元。再将入住率按照70%算入，每间客房每天的成本高出一般经济型酒店30元。从这个角度来说，只要在定价上高于经济型酒店30元，桔子的成本就可以和他们持平，一般经济型酒店的平均房价是230元。通过成本控制，保证了桔子每一家门店的设计都各不相同，使得桔子重新撬开一个细分市场。

壁垒模式升级

壁垒模式是指阻止模仿者无法进入的方式。通过品牌形象升级或利用排他协议等等，都可以设置“模仿障碍”。

品牌是最重要的模仿壁垒之一。一个企业的品牌从无到有，从弱到强，整个过程就是一个品牌升级与更新的过程。品牌形象的升级，在提高模仿壁垒的同时，也建立和维护自己的品牌资产。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

品牌形象升级方法

品牌有染是品牌形象升级的极好方法（详见《品牌有染——企业领导者必读的商业策略》一书），**一个品牌要想快速提升品牌形象，最好的手段就是“有染”，即通过与关键时间、特殊地域、重要人物、具有冲击力的时事或话题等搭上，通过吸引、渗透策略等实现相互影响、相互融合甚至融为一体，从而使品牌与目标人群之间生成一种高度吸引及持久忠诚的关系**。这里仅列举其中常用的一些方法，供大家参考。

走奢侈路线

由于市场环境的高度不确定性和企业自身资源能力的缺乏，企业品牌层次较低，无法支撑企业未来的发展。企业所面临的最大问题就是为品牌注入新鲜的血液，实现品牌的升级以改善其在行业中的竞争地位。

东阿阿胶是一家中药和保健品企业，产品原料均用驴皮熬制而成；它是一家特殊的资源依赖型企业。面对上游原料捉襟见肘，竞争对手越来越多，而且几乎都是用低成本、低价格扩大市场的状况。东阿阿胶决定打造新的品牌形象，提升品牌价值。

产品品质是品牌的核心，品质保障是品牌升级的前提。为了提升品牌价值，东阿阿胶首先提升产品品质，熬制最为高端的九朝贡胶。

据说它曾是给皇帝的贡品，是用最好的乌驴皮，取冬至子时至

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

阴之水熬制，历经九天九夜99道工序熬制而成。

当然，东阿阿胶仅仅推出一个高端产品是不够的，同时也加快了新产品研发。其他产品，如，桃花姬、阿胶膏、阿胶养颜软胶囊、阿胶西洋参软胶囊等阿胶衍生产品，在质量标准、工艺水平、产品研发方面都努力领先于其他品牌。

东阿阿胶网站上，九朝贡胶零售价达每公斤3万元。

提价同样不能无缘无故。除了原材料短缺的客观原因外，提价必须在品牌与市场上有所支撑。

阿胶最大的优势是文化，为了让阿胶文化传播更具生动性，东阿阿胶根据史料启动历史代言人策略，将品牌故事分门别类，提炼出三组代言人，第一组以曹植、李世民和乾隆为代表的男士代言人，构成生命传奇。第二组以陶弘景、孙思邈、李时珍为代表的专家代言人，构成医学传奇。第三组以武则天、杨贵妃、虢国夫人为代表的女士代言人，构成美丽传奇。

分别从滋补、学术、美容三个方面去体现阿胶的功效和价值。如此一来，不仅九朝贡胶物超所值，而且阿胶的消费群体也豁然开朗。

通过打造贵族化产品，东阿阿胶扭转了品牌所固有的中、低端印象；不仅成就了东阿阿胶奢侈路线，其净利润也从2亿元提高到了6亿元。

提升品牌内涵

消费者对服饰的需求现在已超越实用功能，变成了追求某种生活方式、生活理念。需求的变化，迫使男装品牌必须随着消费节奏进行品牌升级。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

七匹狼携孙红雷、张涵予、张震、胡军、陆川五位影视圈当红男士，以男人不止一面的知性广告语，概括了新时代的男人精神，提升品牌内涵，使品牌的内涵与目标市场同步升级。

七匹狼建立了名士堂，携手不同领域的成功名士，更好地彰显和推广了个性鲜明、懂得品味且真诚仁爱的品牌核心价值观，并使七匹狼所倡导的新时代中国男性生活态度与生活方式深入人心。通过对中国男人魅力的深入挖掘，让七匹狼男装的品牌形象迅速提升。

在终端建设上，七匹狼增加在一线城市开设直营店的比例，同时改良二三线城市的加盟店，通过标准化的终端管理传递七匹狼的品牌理念和形象。

在北京、上海、广州、西安等地，七匹狼发展了20家建设面积在800平方米以上的七匹狼男士生活馆。打造大店，除了可以很好地展现品牌新形象外，大店对当地市场和竞争对手本身就是一种威慑，在推动当地市场的销售上，也会起到不可估量的作用。

提炼品牌核心价值观

乐视网作为中国影视剧视频网站，通过品牌形象全面升级取得了优异的成绩。

乐视网全新的VI（视觉识别系统），构建起从品牌标志到品牌产品与服务的统一品牌体系。新的品牌标志继承了原有品牌理念，并以简洁、细腻的方式突出轻松、快乐、亲和的风格。乐视网为各个品牌及旗下产品更换新装，并提炼出企业核心价值观等一系列文化内涵，实现了品牌形象升级。

品牌升级后的乐视网，强化了“要有你的看法”的品牌理念，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

而且推出“免费视频”推动乐视网品牌和流量双成长。

随时随地观看，乐视网为用户提供 PC、Pad、Phone、TV 行业最全终端观看影视剧的产品及服务，并实现多屏互动。

随心所欲地观看，乐视网提供海内外电影、电视剧、自制节目、综艺精粹、娱乐动态等各个类型的节目，满足用户不同层面的观赏需求。

简单便捷地观看，乐视网构建起 70000 多集电视剧和 4000 多部电影的行业最全正版影视剧库，保证了最好的用户体验，用户不再需要通过搜索引擎寻找影视内容。

随着乐视网大剧独播、加强自制、云视频平台等战略的推进，在网络视频领域，越来越的用户养成“看影视、上乐视”的习惯。乐视网视频平台的价值，也得到越来越多广告主的认可，乐视网广告收入迎来了爆发式增长。

借助代言人有染

品牌代言人与企业相互影响，借助品牌代言人的力量来带动企业市场竞争力的提升，将品牌代言人的实力、影响力直接转嫁到企业身上，这是一个提升品牌形象的重要方法。

在服装休闲概念的炒作下，休闲文化消费在普通大众的心中燃烧。奥康瞄准时机推出康龙休闲品牌，凭借奥康的优势资源及著名影星黄日华形象代言，深度塑造放松、活力的品牌核心价值，开启互动式品牌沟通体验的推广策略，康龙品牌在短短几年中成为强势的区域品牌。

“放松一下”的品牌主张，这种形象概念在初期显得很独立，能够抓住消费者的心，但随着休闲消费心理的成熟与多样化，而康

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

龙品牌的主张未能做进一步生动的诠释，消费者对品牌主张的认知开始逐渐模糊。康龙认识到，如果不进行品牌的规划定位，升级品牌形象，康龙的战略定位——打造“中国第一休闲鞋品牌”将受到重大的影响。

湖南卫视的快乐家族号称内地娱乐界第一主持天团，其“放松一下”的精神追求和相同的奋斗目标，正与康龙的品牌诉求不谋而合。

康龙正式签约快乐家族的成员何炅、谢娜、李维嘉、杜海涛、吴昕为康龙品牌时尚顾问；通过与《快乐大本营》深入的合作，以轻松快乐来联接快乐家族与康龙品牌的主张内涵，引领康龙产品时尚、快乐的潮流。这是继康龙品牌签约影星黄日华后的再次出击，也是康龙品牌新形象的又一次升级。

与实事有染

借力奥运会等重大赛事项目，对品牌形象升级和国际化有重大帮助，将有助于提升品牌竞争力。

中国休闲皮鞋领军企业厦门策乐实业有限公司（以下简称：策乐）继成功服务新加坡青年奥运会、第十六届广州夏季亚运会、第七届冬季亚运会等国际国内最高级别赛事后，再次助力中国体育代表团参加伦敦奥运会。

策乐品牌成为中国奥委会指定皮具供应商，并为伦敦奥运会中国奥运代表团设计了官方用鞋。这两款鞋分别是供中国奥委会官员出席奥运会穿着的正装皮鞋，另一款是供奥运会中国体育代表团运动员在开、闭幕式入场时穿着的帆船鞋。同期策乐研发的奥运纪念限量版箱包、皮带、钱包等相应皮具配件也一同推出。实践证实，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

通过和中国奥委会的合作，策乐品牌皮具销量又再创新高，企业实现了持续盈利。

与相关文化有染

康辉木业围绕文化做文章，将文化作为品牌形象升级的抓手，不仅企业保持高速发展态势，而且将中国传统木艺文化注入企业品牌核心，有效提升了品牌内涵。

被市场所否定

康辉木业是南浔木地板块状经济诞生的首创企业之一，创业之初，公司还处于原始资本积累阶段，只想着尽快做大做强。然而发展到一定程度后，由于缺少文化支撑，总是觉得企业没有内涵。

正是因此，公司提出实施文化品牌战略——以中国传统木艺文化来提升品牌。

公司与央视星光大道合作，在全国各地以文化大篷车的形式巡演，以提升企业品牌影响力。然而，这一文化品牌战略很快就被市场所否定。因为国内木地板市场刮起了流行欧式风格地板的旋风。企业迫于无奈，也加入了研发生产欧式风格地板的阵营。

此次挫折并未使康辉木业放弃初衷，一段时间后，再度打响文化品牌战略。

逆势上扬

西方装饰文化中，以石雕为主，而中国传统装饰文化中，则以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

木艺为主，由于石雕可流传数百年，而木艺则难以长久保存，因此现在装饰文化多以欧式风格为主。

事实上，中国传统木艺文化博大精深，应充分挖掘其文化价值，使其存续并发扬光大。经过前期的挫折后，康辉木业领悟了中国传统木艺文化的发扬之道——将现代科技与传统木艺文化融合。

康辉木业开始了追根之旅，一直追溯到百年前南浔木艺震惊欧洲，曾参与上海国际饭店的木艺加工制作，并摄制成纪录片计划正式出版发行。不仅如此，公司还在南浔当地投资建设了行业第一家木艺博物馆，将百年来的木艺产品、工具等收集并加以保护。

在继承中国传统文化的同时，康辉木业也注重现代科技元素的注入。公司与国内的中国林科院、中国林产工业协会、中国人造板检测中心，德国 VISTA、南京林业大学、华东理工大学等研发机构结成战略联盟。

在行业内首创应用水透性全效漆面技术，解决了普通实木及实木复合地板漆面性能单一的缺陷，大大增强了地板产品的漆面硬度和耐刮擦性能；公司还在行业内率先开发出四维水养平衡系统，从而解决了木地板稳定性的瓶颈问题；该公司还结合中医足疗保健理论，开发生产出仿古保健地板，开创了国内地板行业功能性地板之先河等。

康辉木业品牌升级工程，将中国传统文化与现代科技融合，使得公司一直保持高速发展态势，提供目标族群的忠诚度，在房地产宏观调控的背景下，逆势上扬，实现产值 4.8 亿元，同比增长近 30%。

品牌有染既可以小博大，又可强强联手；不断向高价值领域渗透、融入，因此，它是一条快速提升品牌形象的“高速公路”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第六章

反击竞争者的成瘾模式

成瘾模式无疑是迄今为止商业模式的集大成者，是人类商业发展的进步，是群体智慧，而不属于某个人或者企业。在市场竞争中，若对手也采取了成瘾模式跟进，我们该怎么办？

强化平台

如果已经确定竞争对手的成瘾模式对你的公司是一个威胁，我们认为最好的反击策略是打造强大的平台。通过强大的平台增强客

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

户依赖，构建保护堡垒。

腾讯公司成立之初，首先推出的是 QQ 聊天软件。QQ 聊天软件上市，凭借免费模式短时间内就吸引了上万数量的用户；但是很快 msn、skype、新浪 uc、yahoo 通、googletalk、263et、网易 popo 等，几乎都用相似策略出现到市场上。面对围上来的竞争对手，腾讯以 QQ 聊天软件为基础，通过强化平台构建出一个强大的网络帝国平台。在竞争中一骑绝尘，把其他对手远远甩在了后面。

几年间，腾讯不断在产品模式中创新，推出各种附加功能或增值软件，如 QQ 邮箱、QQ 词典、QQ 音乐、QQ 视频、QQ 空间、拍拍网、腾讯搜搜、腾讯微博、QQ 浏览器、手机腾讯网，QQ 电脑管家、QQ 拼音输入法等。

当用户用 QQ 聊天时，可以随时使用 QQ 邮箱发送电子邮件，免去了另外点开网页、输入账号密码的麻烦；想听音乐，可以随时享用 QQ 音乐提供的百万资源，此外，用户还能够看到好友的听歌状态，满足了用户交流共享音乐的渴望；很多 QQ 用户往往会有感而发，以前他们要大费周折地登陆其他网站的微博、博客等社交平台，现在只需直接点开腾讯微博，就可以随时与好友分享心情。而腾讯公司在提供这些服务的同时，通过微卖场、广告位、会员增值服务以及嵌套式团购信息等电子商务手段来收取费用。

其后，腾讯公司推出了自主研发的休闲类游戏产品——QQ 游戏。凭借着大规模的忠实用户，QQ 游戏大厅里每天都有几百万用户同时在线。从连连看到斗地主，从麻将牌到三国杀，QQ 游戏特有的趣味性、互动性和精巧的盈利模式，使得用户们愿意购买游戏币、游戏道具、游戏会员以及各种增值服务，甚至乐此不疲。

短暂几年，在中国互联网公司市场价值的排名中，腾讯网从无到有并一跃成为中国最大的互联网门户。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

从免费模式到虚拟价值的增长，到不断的升级战略，在这三个稳健步伐成功的基础上，腾讯建立了一个成瘾模式的强大平台。

形成正反馈机制

为什么有些公司，投资者愿意将大把投钱给它（如 Facebook），为什么有些公司会有很高的市场评估价值（如“推他”，估值差不多 37 亿美元），秘密就在于他们所打造的强大平台 + 成瘾模式。这种平台型商业模式的强大之处在于，可以使利益各方相互依存，起到相互加强的作用，从而在平台各方间形成一种正反馈机制。

所谓的正反馈简单说就是一件事情的发生、发展受到了另一件事情的刺激，促进了其正向发展。比如腾讯 QQ 就具备了正反馈效应。我们加入了 QQ 后，由于自己的朋友、同事及客户等都在上面交流，使得我们无法离开这个平台，正由于大家都在 QQ 平台上，不断互相影响、放大，使得这种正反馈机制具有了成瘾性。因此，一旦这样的模式启动，其他竞争者进入的门槛将被大大提高。

正反馈机制是强大平台型商业模式的关键力量。

传统企业生产一个产品的价值链分为上游与下游。企业从上游的原料商开始，通过各个环节为产品增加价值，当产品送到客户手中，客户所获得的是价值的总和。若下游代表企业所提供价值的客户，上游代表企业提供价值的商户，企业就成为上下游之间即商户与客户的平台。但若能形成正反馈效应，就能形成更高的价值平台。

比如一家经营地毯的百货公司，在没有正反馈机制时，核心业务是从厂商进货，然后出售给消费者。形成正反馈机制后，对上游不再是单纯的进货关系，而变成互动式合作关系。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

机制改变后，百货公司发现有一款地毯若加入一种新材料，能生产出更好看的地毯。为此百货公司拜访各地地毯制造商，并与他们一起开发出新的地毯。

百货公司一面与制造商共同开发产品，一面满足消费者的需求，这样就形成一种正反馈效应。通过与制造商合作，整合商家的资源，能更好满足消费者需求，既向消费者提供价值，又令合作商家满意。“正反馈”机制使得企业竞争力获极大提升，获得快速发展。

一体化

为了在激烈的市场竞争中赢得主动，企业实现一体化也是有力的反击对手的好战略。

经济学上，沿产业链占据若干环节的业务布局叫做纵向一体化。纵向一体化模式中，企业将产品制造与原料供给，或者产品制造与销售捆绑在一起的战略形式，是企业在两个可能的方向上扩展现有经营业务的一种发展战略；它又叫垂直一体化，包括后向一体化战略和前向一体化战略，也就是将公司的经营范围，向前扩展到产品经销，或向后扩展到原材料或半成品供给的一种战略模式，即将经营领域向深度发展的战略。

与纵向一体化相对应横向一体化战略，是为了实现生产规模的扩大、生产成本的降低、市场地位的巩固、市场竞争优势的提高、企业实力的增强，而与同行业企业进行联合的一种战略。国际化经营就是横向一体化的一种形式。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

纵向一体化，打造强势体系

纵向一体化是企业在内部进行核心能力扩张的战略性计划的一种形式；企业通过一体化经营，进而建立一个强势体系，让客户离不了！

百丽鞋业是在竞争中强势发展的代表性的企业。为了进一步加强对零售终端的掌控力，实现纵向一体化战略，百丽国际成立百丽投资有限公司，用股权将百丽和百丽的分销商捆绑在一起，将销售终端与百丽的发展牢牢地连接起来。

在对产品经营开展掌控的同时，百丽加强了对制造环节的投入。百丽在中国鞋企中脱颖而出的重要发展模式是纵向一体化。从产品的开发设计到生产制造，从产品的经营推广到经销站点，产业链上各个环节，全部由百丽自己承担。

极速扩张

百丽的开店理念有着独特之处，它提倡做品牌首要抓好产品的供应链。

百丽的开店速度令同业震撼，它遵循在大城市多开店，在小城市开大店的规则。

大城市开店成本高，且进入的品牌多，竞争激烈，一个品牌无法以压倒性的优势占领市场，百丽的策略是多开店，让品牌逐渐深入人心；小城市房租和人工都便宜，在较好的位置开大店，形成旗舰。

百丽的零售店在各城市极速扩张，这么多的零售点，怎么才能

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

让业绩都达标呢？百丽采用的是并购、代理等方式引进知名品牌，更多地抢占市场份额。如今百丽旗下的品牌个个在国内市场都鼎鼎有名，百丽曾在一年内并购了森达、美丽宝等4个知名品牌，后又新增4个代理品牌。正是靠着这种多品牌策略，百丽的客户群不断增加，细分市场收益也稳定增长。

女人的选择

品牌上的优势、紧密的供应链、强势的渠道和精细化的管理，百丽自然摆脱了多数制。“凡是女人路过的地方，都要有百丽”。在商场的店铺中，百丽通常把整个鞋的销售区全部租下来，然后进行多品牌布局。极大多数消费者不知道的是，看似不同的鞋品牌其实幕后老板都是百丽。因此，只要消费者在本商场购鞋，一定是百丽的销售。

正是这样一体化经营，即使在金融危机的2008年，大环境影响不少鞋企关门歇业之际，百丽的鞋类业务销售额仍由去年同期28.03亿增加至42.53亿元。

全程参与 VC 全部拥有

重要区别：纵向一体化是企业全部拥有商品（设计）企划、生产、物流、销售等产业环节；横向一体化企业全程参与商品（设计）企划、生产、物流、销售等产业环节。

现在产业分工、全球化及信息技术发展极大增强了商品市场供给能力，企业竞争愈加激烈。从运营形态看，有的企业常常兼有纵向一体化及横向一体化的特征。如 ZARA、UNIQLO、H&M 等服装

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

品牌。

时尚转换力

ZARA、UNIQLO、H&M 定位于快时尚，但它们都强调，从不创造时尚，而是通过对零售市场中消费者需求的理解，以最快速的反应紧跟时尚。

这种根据潮流和市场间的差异，进行调整的过程依赖于高密度的信息。ZARA、UNIQLO、H&M 都在 IT 信息系统方面有着巨大的投资。

ZARA、UNIQLO、H&M 都将自身的业务范围参与至生产环节，因为一直以来，服装零售业的风险来自库存，而库存的风险来自对时尚的把握。ZARA、UNIQLO、H&M 都注重通过市场分析，尽可能降低市场预判失误和库存风险，然而，这也可能降低其生产响应速度。因为，从备料到生产，依然存在一个需要准备的过程。

大家几乎相同的做法是：在生产小批量约束下，对新潮流最敏感的款式采用垂直一体化生产。把潮流敏感部分外包给市场就近的供应商。更多对价格敏感而不是对潮流敏感的基本款式，外包给亚洲供应商。自有工厂按照服装类型实行高度自动化和专业化，并且集中在生产过程中的资本密集型环节，如样式设计、剪裁、加工和检验等。

ZARA、UNIQLO、H&M 不是时尚创造者，但却成为最有魅力的时尚吸引者。对消费者拥有很强的吸引力说明它们的产品是新颖的，创造了一种稀缺感和引人注意的气氛。新颖来自产品迅速更新，每周都有新品到店，而每家门店又都有不同的新品。稀缺感也促进了小批量采购、稀疏的展示架、对单个商品在店内销售时间不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

超过规定期限的限制和一定程度的故意短缺。

ZARA、UNIQLO、H&M 在横向一体化和纵向一体化的基础上，创新而成的一种新商业模式，实现了多个产业价值链的对接。

价值一体化

厂商价值一体化核心是结盟渠道资源，最突出的代表就是娃哈哈提出并实践的联销体的渠道模式。

娃哈哈的联销体是其核心竞争力。

联销体基本构架为：总部——各省区分公司——特约一级批发商——特约二级批发商——二级批发商——三级批发商——零售终端。

与集团直接发展业务关系的为一级经销商，目前有 1000 多个。做娃哈哈的一级批发商，必须先给娃哈哈打进年销售额 10% 的预付款，业务发生后，每月须分两次补足，娃哈哈支付银行利息。

同时，规定销货指标，年终返利，完不成任务者动态淘汰。这一做法在业内独此一家，有的经销商感觉这一做法多少有点强势品牌的霸气，但这一做法降低了娃哈哈的经营风险，销货人员无须在讨债上费心费力。

缺乏资金实力、市场开拓能力差的经销商难以进入娃哈哈联销体，娃哈哈得以与优秀的经销商打交道并将其套牢。这样可促使经销商快速分销，回笼资金，此外，还可将经销商做其他品牌的资金无形中调配到娃哈哈品牌上来，同时其他企业又无法模仿这一做法。这是联销体的威力所在。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

成为“超值狂”

安迪格鲁夫说：“只有偏执狂才能生存”。我们的经验是：“只有超值狂才能发展。”

永丰栈牙医诊所地处台中市，他们提倡的原则是看牙可以很快乐。诊所努力以细心、耐心及关怀满足患者真正的需求。吕晓鸣医师就曾说过：“看牙医一定是痛苦的吗？我与我的创业伙伴想开一个让每一个人快乐、满足的牙医诊所。”

在永丰栈牙医诊所进门有一个大约 30 坪宽敞舒适的等待区，大厅播放着轻柔的音乐，看牙前可以坐在沙发上，啜饮一杯香浓的咖啡放松心情。

真正进行看诊，可以感受到硬件设施的完善贴心：在宽畅明亮的看诊间，一律设有空气清净机。如果是第一次来看诊的患者，医生都会拍下口腔牙齿的全景 X 光片，并免费洗牙上氟；如果是一家人来看诊，则会安排到供全家一起看牙的特别室。

软件方面：患者漱口完毕，女助理会及时体贴地替患者拭干嘴角；患者进行拔牙或开刀，当天晚上必定会接到医生或女助理打来的电话，关心了解患者治疗后的情况。

永丰栈牙诊所位于商业大楼的 6 楼，开业就吸引多家媒体竞相报道，也吸引了台湾其他区域的患者前来治疗。诊所定位准确，先进的设备，再加上提供给每一位患者感动的服务，带给患者超值的体验，在竞争激烈的市场中赚的盆满钵溢。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

等待，成为一种愉悦

海底捞凭借它的极致化服务征服了一大批火锅爱好者。不少顾客将自己在海底捞享受的服务经历和心情发表在网上，使海底捞受到更多人关注，并亲身来体会海底捞。

等待，本是一个痛苦的过程，但在海底捞却是一种愉悦。几乎在每家的海底捞大厅都可以看到这样的场景：在人声鼎沸的等位区，手持排位号码的顾客一边可以通过屏幕关注自己的号码排位情况，一边可以享受免费的零食、水果、饮料，当然也可以到餐厅上网区浏览网页，还可以去享受免费的美甲和擦皮鞋服务，如果人多还会有扑克牌、跳棋等桌面游戏供大家选择。

细致

待客人坐下，围裙、热毛巾、热茶水已经一一奉送到眼前；头发长的女士会得到皮筋和发夹；戴眼镜的客人则会得到擦镜布；哪怕饮料只喝了一口也会马上来添满；每隔 15 分钟，就会有服务员主动更换你面前的热毛巾；如果带有小孩子，小朋友会得到玩具，还会有工作人员陪着玩耍；手机放在桌面，工作人员会细心地用小塑料袋装好，以防油腻；在卫生间准备了牙膏、牙刷，甚至护肤品，就连洗手的时候也会有工作人员帮着挤洗手液；过生日的客人，还会意外得到一些小礼物；如果点的菜过多，工作人员也会善意的提示，还会建议点半份。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

贴心又贴身

有这样一个故事，两位客人到海底捞用餐，在等菜的時候客人口说了句特爱吃对面×××菜馆里的宫保鸡丁，十几分钟后，海底捞的服务员就把宫保鸡丁端上來了，是听到客人聊天内容后特意去客人说的那家餐馆打包回来的，并且免费送给客人吃。

在海底捞很多顾客有过这样的类似的经历：在海底捞用餐完毕后，服务员会马上送上口香糖；当顾客特别喜欢店里的某样免费食物，服务员会在顾客临走时打包一份让其带走；如果是海底捞外卖，当服务员来回收用具时，不但会将垃圾带走，还会帮着将厨房清理干净，这就是海底捞所贯彻的让顾客花便宜的钱买到星级服务。这样贴心又贴身的服务，吸引了顾客一次又一次光临。

奖赏性强化

在平台上，奖赏性强化已经成为一种重要的成瘾机制，渗入商业活动的各个角落之中。不断进行奖赏性强化，是成瘾模式竞争中非常重要的策略。

在腾讯的平台上，QQ 农场偷菜游戏，就是通过密集的奖赏性强化把客户牢牢地黏在上面。QQ 农场偷菜游戏简单、快乐、有趣且老少皆宜。大家白天偷，晚上偷，甚至深夜凌晨还在偷。儿子帮老妈偷菜以表孝心，情侣之间互相帮忙偷菜以表真心……一时间网络上偷菜成风，QQ 农场立刻成了亿万网友们的乐土。

有报道称，QQ 农场游戏出现后，偷菜一度成为众多网友一天

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中最重要的生活要素之一。有的网友一直记着好友们农作物的成熟时间，甚至为此设置闹钟，以便准时偷菜；有的网友冒着网号被查封的危险使用外挂自动偷菜，使得他们的好友盯着自己农作物成熟时间，一秒都不迟疑地进行收菜；有的人出了意外事故，在赶往医院途中都不忘用手机登陆 QQ 号码偷菜；有的网友说，夏天到植物园玩，看到植物园里那么多的花草树木就不由自主地想起了自己的 QQ 农场；还有的人为了农场升级，与好友互相种草防虫，锄草杀虫，更有甚者申请了多个 QQ 号码，专门给自己的农场种草放虫，再锄草杀虫升级，有种玫瑰花给女朋友送 999 朵玫瑰后加深感情的，有通过偷菜群找到自己女朋友的，有因偷菜耽误工作被老板炒了鱿鱼……总之，这种游戏带来的情感性奖赏让大家玩偷菜游戏乐此不疲。

短短的时间内，QQ 农场就成了网络游戏中的佼佼者，很快就拥有了数以亿计的粉丝。

习惯与偏好

偷菜机制与农场升级机制等，使网友在心理上产生成瘾性，产生了奖赏性强化。所谓的奖赏性强化，就是指为了使消费者重复性消费，乃至形成某种消费习惯所运用的奖励性手段与策略。它既包含了物质性奖赏，也包含了情感性奖赏。

如果一个品牌或产品能令人觉得格外贴心、身心格外愉悦，那么它在消费者的眼中就显得格外有价值。

企业应当将产品或服务与消费者的情感联系在一起，这样就更容易唤起他们的消费欲望。这种无形的奖赏，在满足消费者的同时，都在促使消费者反复不停地消费，最终令消费者养成使用的习

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

惯与偏好，对平台的依赖性也就变得越强。

族群化

族群在民族学中，指地理上靠近，语言上相近，血统同源、文化同源的一些民族的集合体，也称族团；但在新经济时代，消费者一方面以消费构建自己的与众不同，另一方面又不可避免地与追求同样消费价值的消费者趋同，具有相同的生活方式。在这里，族群是指消费同样价值的消费者组成了一个个独具个性的团体。市场中，在成瘾模式的基础上，实现目标顾客的族群化，已经成为成瘾模式平台的强有力策略。

在世界财富 500 强中名列第 25 位的戴尔公司，它在全球的产品销量高于任何一家计算机厂商。戴尔能够不断巩固其市场领先地位和它成功打造族群意识是分不开的。戴尔的产品成为一群人的信仰。也就是说，当所有的竞争品牌致力于打造品牌时，戴尔在打造一群人！成为定制电脑族群的组织者。

创造时尚

不单单是戴尔，在斯沃琪之前，没人认为自己需要 7 块表。Swatch 不量产手表，但量产时尚。Swatch 之前你能想像一个人一年需要几块表吗？围绕时尚持续开发出不同的主题产品创造需求，占领市场。

不同年龄：儿童、少年、少女、中年人士、老人……

不同季节：春天、夏天、秋天、冬天

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不同时间：每周套表，从星期一到星期天，每天一块。

不同心境：对热恋中的情人，玫瑰、禁果、提醒我、往日情怀……对青春期的少年，探险、潜望镜、碳元素……

创造文化：提出时间动力学理论，推出光谱、瞄准时间、第四时间……

Swatch 不断利用时尚话题，层出不穷地推出各种主题的时尚手表。

今天，Swatch 已经成为年销售额达 40 亿瑞士法郎的全球制表业的巨头。当所有的竞争品牌致力于制造手表时，Swatch 在量产时尚！Swatch 成为时尚族群的组织者。

新的族群浪潮

如今围绕着手机、IT、社交网、新人类的经商模式、娱乐方式，热门男女性标本等名词，造就了许多新的生活形态，而新的族群也随之产生，他们迥然不同的立场也正在建立着。时代创造着新的族群；新的族群浪潮也在席卷着时代。

流行时尚类族

流行时尚类族。年龄段多在 16～30 岁的青年人，职业以学生与初入职场者居多。他们追求个性，其中某些人甚至标新立异。他们对时尚和流行非常敏感，关注娱乐新闻、时尚杂志、影视及音乐，对新生事物的接受度也很高。像苹果、耐克、百事可乐等就是他们常用的品牌。

此类族群中多为年轻人，对于他们来说关注更多的是一个品牌

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

背后的象征意义，而不是产品的实际功用。流行时尚、个性炫酷、设计独特的产品及品牌是影响这个族群的关键因素。比如他们带无镜片的框架眼镜，这完全是为了跟随时尚与突出个性，产品的实用功能并没有多大意义。再比如购买一双运动鞋，这个族群考虑的是穿出去会不会得到大家的赞许，会不会引人注目，而不是出于结实耐穿或从舒适的角度去考虑。只有像耐克一样，抓住了品牌族群的情感精髓，才会得到这个族群的青睐。

对于这个族群来说，娱乐明星的观点有着强大的影响力。一款默默无闻或功能并不突出的产品，经过明星的代言，销量就会暴增。如 Oppo 音乐手机，它的功能并不突出，性价比也一般，就是通过聘请当红影星进行代言，创造极高的销量。

尊贵品位类族群

尊贵品位类族群。它的成员年龄段主要集中在 30 岁以上的中年人士。他们有较高的收入，事业有成。其中多数的人沉稳成熟，他们追求做工考究、品质优异、含有高雅文化内涵的商品。他们的思想成熟，有自己的价值观和主张，不会盲从。劳力士、路易威登、BOSS 等品牌在这个族群有很多的拥护者。

他们不同于流行时尚族群的消费者，明星代言的品牌策略对他们并不十分有效。

世界顶级名牌布莱奥尼，它的排他性、社会地位和自我提高性三项指标也是世界排名最高的品牌。布莱奥尼一向以量体裁衣出名，它强调服装真正的定制，从客户的职业、个人细节及种种无以言说的细微需求出发，考量个人身形和品位定制出客户满意的服装，成为少数上流社会精英们才有资格拥有的高品位奢侈品。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

今天，族群已经不限于指少数人的群体。越来越多的人已认识到每一种文化都具有价值的尊严，恰当好处地利用族群策略，竞争能力无疑会更高一筹。

极致化

对中小企业而言，极致化发展是众多企业保持核心竞争力的关键所在。极致化往往体现专业化，核心就是要学会做减法。

漫步者音响，在擅长的领域如设计和生产方面做加法，加倍投入精力正式成为国内多媒体音响霸主，并逐步围绕着技术和制造等核心竞争力在耳机、汽车音响领域进行市场拓展。在主业之外的领域做减法，防止分散精力，MP3 市场大热漫步者也面临着是否到 MP3 市场分一杯羹的选择，但最终还是决定，在漫步者专业化发展的原则下进行企业发展的减法，对音响主业以外的旁支尽量不涉及。

当然，专业化并不意味着故步自封，一成不变。在消费者需求多元化、竞争激烈化的今天，单一类别产品和单调的技术，显然无法保持行业的领先地位。

企业需要随需应变，在核心优势的基础上不断丰富产品类别、完善产业链条，才能真正在未来的发展中立于不败之地。

中小企业机制灵活，在专的基础上更进一步精细化也是极致化。

漫步者成为行业领军者后，并没有将产品局限于桌面电脑音响，而是在便携音响、家居音响、汽车音响、无线音响等多方面发力，每个细分领域都设计出了极具应用前景的产品并使相关的产品

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

精细化。建立在共同的渠道、生产、技术、采购、人才等方面，相关业务之间的价值活动能够共享，其实是种更深层次的专业化。

通过在专业化道路上的精细化发展，漫步者做到了极致。建立了可以满足不同层次消费者需求的庞大的多媒体音响产品线，牢牢占据中国第一、世界第二大多媒体音响企业的领先地位。

专注与简化

专注地做好自己的事情，哪怕是一个很小的事情做到极致，绝对会成为该领域的领导者。

阿尔迪连锁超市（Aldi）目前大约有7000家零售店的阿尔迪，是在德国仅次于西门子和宝马的第三大受人尊重的品牌。这家公司的销售额便以每年8%的速度增长，销售额达到370亿美元。把每项工作做到极致，是阿尔迪核心的经营理念。

为了降低成本，阿尔迪尽可能少地雇佣员工，少做广告。另外公司的创始人阿尔布雷希特兄弟深居简出，是德国最为低调的企业家之一。为了节省开支，他们很少参加公关活动，反过来，这种务实的做法也让他们可以集中精力去控制成本。正是因为成本被大幅度降低，阿尔迪的商品才得以拥有别人难以企及的惊人低价，而这一点，恰恰符合崇尚节俭的德国人的口味。

此外，与沃尔玛超大零售店的风格迥然不同的是，阿尔迪采用小店格局，这样就更容易找到店面。在公司发展方面，为了避免负债，阿尔迪采用现金融资扩张，从而使公司在消费者心中显得更为可靠。阿尔迪的发展不显山不露水，它的经营原则不是贸然行事，而是先打好基础，再全力出击。这种行为方式，让阿尔迪在竞争对

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

手觉察到他们的意图之前，就已经控制了市场。

乍看起来，阿尔迪的成功似乎只与低廉的价格有关，但事实上，阿尔迪成功的关键在于他们拥有明确的经营理念，即以顾客为中心。要想了解顾客的需要，就在消费者心目中树立起自己值得信赖的形象，首要条件就是，熟悉和掌握自己的商品情况，哪怕商品种类再多。

阿尔迪的零售模式被业界专家认为是已经简化到了最基本的模式。在这方面，阿尔迪奉行的是一种虽然简单但强有力的战略。在一家标准的阿尔迪零售店中，商品种类只有700种，而在传统的零售店中，比如皇家阿霍德（Royal Ahold）集团旗下的阿尔波特—海津超市一般有2万种商品，沃尔玛超市的商品更是有15万种之多。

阿尔迪的另一个经营特点是，不出售像雀巢和妮维雅这样的成熟品牌，店内商品都是专营的。由于所售商品品种不多，不但产品的质量和价格能得到严格控制，而且也使运输和管理的过程变得简单，当然，顾客的购买过程也因为增强了针对性，而变得简单和容易。

简化式经营可以应用于各个领域，它的要点是树立明确的目标，集中经营范围，同时经营者要具备坚定的意志、勇气以及责任感，同时还要关注细节问题。

一旦经营被复杂化了，那就势必会增加费用，员工的服务质量也会随之大打折扣。决定商家成功或失败的关键不是经营条件，而是极致化经营！

开始行动，占领未来

今天，在众多企业的市场实践中，成瘾模式不断突显出它神奇

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的巨大威力。

今天，在这里不仅梳理出了成瘾模式的创新原理，还清晰指出了实现的方法与途径。

今天，你的企业是否已经制定出伟大目标，并开始行动用成瘾模式占领未来。

俗话说，执行决定结果，如何将成瘾模式落地，首先取决于领导的决断力。竞争大师迈克尔·波特曾说：“我接触过很多公司，很多成功的案例，一个共同特点就是，他们的决策者都非常强势——是那种意志坚定且能独立做出正确判断的，当然，一致性是非常重要的，如果战略决定下来了并确定是要真正执行的话，那么，那些持反对意见且在行动上不支持的人就应该坚决被清除出场。”

成瘾模式曾帮助企业突破竞争瓶颈，赢得改写行业格局的机会。好记星英语学习机，因为产品模式不断升级，三年就成为第一品牌，从30万突破到20亿，带动了行业升级。如烟曾是一个戒烟为主的电子产品，采用虚实模式，转变成顶级商务礼品，成为缔造了全球电子烟的新行业。

成瘾模式能变红海为蓝海，让企业基业长青，客户持久忠诚，本书内所举的IBM、360、依云、可口可乐等上百家企业的成功足可证明。同时也说明，成瘾模式不是企业占领未来的重要途径，而是唯一途径。

看完本书，你能成为成瘾模式的受益者吗？我要告诉你的是企业能否成功还有一个关键，它就像商界教皇汤姆·彼得斯（Tom Peters）所说：“你不能只是想着摆脱困境的方法，你必须去做。”

必须去做，舍此无他。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

附

析易 3V 商业模式创新研究

IBM 在全球 765 个公司的调查表明，**相对于更看重传统的产品、服务、市场、工艺及流程的创新者，商业模式创新者的经营利润增长率表现比竞争对手更为出色**。

全球化、信息技术的发展和产品生命周期缩短，使得竞争格局发生了巨大的改变。今天大家所能想到的行业几乎都是一片红海，仅选择一个有利可图的行业是不够的，还需要设计一个具有竞争力的商业模式。

通过对国内外专家研究的商业模式成果的综合评估，析易国际/蜥蜴团队（以下简称：析易）发现，其商业模式显现出或不完整、或不清晰、或不可行的缺陷；在多年研究国内外商业模式的基础上，通过对大量案例的深入研究，析易创新出迄今为止在完整性、清晰度、可行性及可评估四个方面都能成功实现的商业模式，即“3V 商业模式”。接下来本文从国内外商业模式综合评估开始，为读者解读 3V 商业模式，详细剖析商业模式生成逻辑。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

国内外商业模式综合评估

据考证，虽然商业模式一词最早在1957年出现，但根据文献商业模式引起广泛关注，大约在1996年。

尽管商业模式在21世纪开始作为热词出现，但迄今为止，对于商业模式的概念本质并没有取得共识。

从国外研究举例：

泰莫斯将商业模式定义为：用来表示产品、服务与信息流的一个架构，包含各个商业参与者与其角色的描述、各个商业参与者潜在利益的描述以及获利来源的描述。

泰莫斯是国外最早对商业模式进行研究的学者之一，对后来的研究者产生了较大的影响。他的最大贡献就是采取了简单罗列的方式对商业模式体系构成进行研究，并且通过这种罗列指出商业模式是一个复杂的、包含多方面内容的复合概念。他认为商业模式应当包含三个方面：一是关于产品、服务和信息流的体系结构，包括对各种商业活动参与者和他们所扮演角色的描述；二是各种商业活动参与者潜在利益的描述；三是收入来源的描述。

从商业模式体系构成要素的角度看，泰莫斯划分为“产品/服务/信息流结构”、“参与者利益”及“收入来源”合计3个要素。各要素之间是横向列举关系，对不同要素的重要性也不进一步区分。这时的商业模式还处于简单罗列阶段。

林达·M. 阿普尔盖特（Applegate）是美国的一位公司信息战略与管理专家。她是哈佛商学院工商管理专业的教授，是企业家管理系主任，哈佛商学院业主管理培训班的副主任。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

她认为，商业模式是复杂商业现实的一种简化，通过这种简化的商业模式能够分析商业活动的结构、各结构性元素之间的关系以及商业活动是如何响应现实世界。

她把商业模式的要素概括为：概念（Concept）、能力（capabilities）及价值（value）三方面。

在研究中，她通过对商业模式涉及到的几个因素进行细节上的描述，使企业在了解商业模式应当包括几方面因素的同时，也明确这些因素的详细含义和进行这些因素设计时应当注意的问题。研究相比于简单罗列阶段更加深入，也更加能指导企业实践。

桑迪·威尔（Sandy Weill）是华尔街奇才、资本之王、美国企业界近10年来无可争议的杰出管理者之一。他定义商业模式为：对一个公司的消费者、伙伴公司与供货商之间关系与角色的描述，这种描述能辨认主要产品、信息与金钱的流向，以及参与者能获得的主要利益。

桑迪·威尔把商业模式的要素概括为：战略目标（Strategic objectives）、价值主张（value proposition）、收入来源（revenue sources）、成功因素（success factors）、渠道（channels）、核心能力（core competencies）、目标顾客（customer segments）及IT技术设施（IT infrastructure）八个要素；但没有形成自己的研究模型，理论上不完整。

奥斯瓦尔德（Osterwalder）在对众多概念进行比较研究的基础上，去除了一些认为是不应当包括在内的因素后，认为商业模式是一种建立在许多构成要素以及它们之间关系之上的，用来说明特定企业商业逻辑的概念性工具。

它说明了公司如何通过创造顾客价值、建立内部结构以及与伙伴形成网络关系，来创造市场、传递价值和关系资本，并获得利

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

润、维持现金流。

在商业模式的构成上，奥斯瓦尔德划分为九个构造块：价值主张（value proposition）、目标顾客（target customer）、分销渠道（distribution channel）、顾客关系（customer relationship）、价值结构（value configuration）、核心能力（core capability）、伙伴网络（partner network）、成本结构（cost structure）、收入模式（revenue model）。

它不仅指出商业模式应当包括哪些构成要素，而且还要研究这些构成要素的地位以及它们之间的关系。通过考察企业内部因素和外部因素之间的关系，研究商业模式不同要素与企业绩效之间，以及商业模式不同要素之间的逻辑关系。奥斯瓦尔德的商业模式是有着巨大影响、接受度最高的商业模式，但企业价值创造与交付的逻辑描述仍不够清晰。

从国内对商业模式的研究看：

魏朱理论认为，商业模式是相关利益者的交易结构。它从六个角度，即定位、业务系统、盈利模式、关键资源能力、自由现金流结构及企业价值解析企业的商业模式。魏朱的模式由于与国内某专业杂志合作及实践家等培训机构热捧，在国内的影响力很大。但仅从结构角度研究商业模式，肯定是不严谨的。比如对非盈利性机构而言，仅从结构角度来研究，明显存在很大缺陷。

纵观国内外的商业模式研究，有的商业模式或缺重要元素，或以偏概全；有的商业模式企业价值创造与交付的逻辑描述不清晰；有的商业模式只作为战略，却不能指导实战。国内外企业迫切需要一种更先进的商业模式为企业服务。正是在这样的使命推动下，析易创造出了 3V 商业模式，它到底能解决什么问题，企业该如何运用呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3V 商业模式生成逻辑

析易认为商业模式解决的核心问题是企业为什么能够盈利？或什么样的企业才能盈利？从商业模式的本质上说，它是企业价值创造的系统逻辑。价值创造和实现是每个企业的落脚点，也应该成为商业模式设计的出发点和衡量标准。

既然商业模式本质是创造价值，那么，在模型的构建中，“价值”（Value）就是一个重要的模块。企业通过其产品和服务所能向消费者提供的价值被称为价值主张。企业必须要围绕价值主张构建价值传递的网络，使价值得以实现。所以，价值传递必须有效（Validity），以实现商业模式的成功（Victory）。

商业模式模型的三个模块“价值主张、价值传递及价值实现”，其对应的要求依次是“Value（价值）——Validity（有效）——Victory（成功）”；在此，析易把其称为3V 模型。（如图 1）

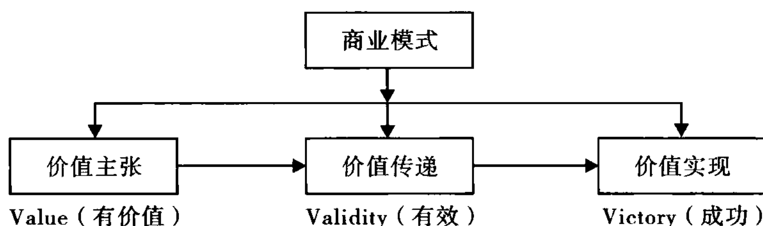


图 1

价值主张

价值主张描述了企业将向谁提供价值？提供价值的载体是什

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

么？与谁一起提供价值？即，价值主张创新需要从三个模式研究入手。（如图 2）

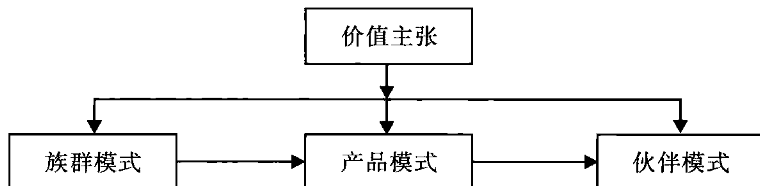


图 2

1. 族群模式

族群模式解决向谁提供价值的问题。族群在民族学中，指地理上靠近，语言上相近，血统同源、文化同源的一些民族的集合体，也称族团；但在新经济时代，消费者一方面以消费构建自己的与众不同，另一方面又不可避免地与追求同样消费价值的消费者趋同，具有相同的生活方式。在这里，族群是指消费同样价值的消费者组成了一个个独具个性的团体。

传统提法是企业要选择自己的目标人群，这种商业概念旨在强调企业与目标人群之间的关系，而族群模式反映了企业提供价值的族群构成，更偏向于重建和支持顾客之间的关系。简单说，**传统目标人群与族群模式的区别在于，传统方法是聚焦在企业与消费者的关系上，族群模式则聚焦于消费者与消费者之间的关系。传统的方法把企业作为关系的一个支点，而族群模式把企业作为一种支持的平台。**

（1） 高等保守族群

人口学特征：占中国总体人口 1% 左右，年龄在 40 ~ 50 岁之间。主要是房产投资商、公司 CEO 及合伙人、MBO 企业主、矿主等，他们不一定有高学历，但是一定有重大机遇。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

年收入水平：一线城市200万以上，二三线城市50万以上。

受教育水平：高中以上。

家庭及朋友观：懂得最大化利用资源，与人为善，注重家庭团聚，注重企业接班人培养。

价值观与生活态度：以身份地位为主导，努力追求更大的成功。相信“人和”制胜，崇尚“仁”、“义”等儒家思想。遵循社会规则，拥有极强的社会责任感。

审美取向：内敛、传统。

高等保守族群消费力很强，但并不盲目过度消费。消费品意在体现自己的身份地位，庄重又不失典雅，追求定制化和服务化。他们获取消费信息的渠道比较传统，仍以传统媒体电视、报刊、杂志为主，习惯以新闻阅读为主，关注财经和时事。这群富人阶层喜欢“一站式”消费。一些高端商超、私人会所为其主要的消费场所。在消费过程中，他们重视品牌和情感性利益，依靠独立决策，几乎不受大众潮流左右。

（2）高等自由族群

人口学特征：年龄在28～40岁之间。主要是公司CEO及合伙人、企业高管、银行行长、年轻商人等。少数是不婚主义者。

年收入水平：一线城市200万以上，二三线城市50万以上。

受教育水平：大学以上居多。

家庭及朋友观：朋友圈广泛，对于家人则关心不够。

价值观与生活态度：独立的思想者，目光敏锐、自信乐观，追求个人价值实现。他们是新事物的倡导者。

审美取向：风格化和智慧型。

高等自由族群消费能力非常强，偶尔会过度消费，追求奢华与个人享受，大多数消费观比较超前。这群人接触的新鲜事物比较

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

多，获取消费信息的渠道也很多，几乎包含了所有信息来源。他们喜欢“体验式”消费。一些高端商超、私人会所和高档娱乐场所是其主要的消费场所，并且经常主动寻找新的消费方式。高等自由族群重视品牌，也关心潮流趋势和尖端科技产品，进行消费时以独立决策为主，不易受到他人影响。

（3）传统主流族群

人口学特征：大部分在32～45岁之间。主要是医生、教师、政府官员等传统行业工作者。受教育水平较高，大部分已婚有子女。

年收入水平：一线城市12万～50万，二三线城市6万～30万。

受教育水平：大专以上。

家庭和朋友观：面临事业和家族平衡的矛盾，渴望释放自我，相信真爱，待友真诚，愿意在朋友面前袒露胸怀。

价值观与生活态度：看重社会关系的和谐，追求安定感，家庭至上。

审美取向：大俗大雅和实用性。

传统主流族群人如其名，是符合国人中庸之道的一群人。他们消费能力较强，也乐于在平凡中展示个人的成功和地位，但不会刻意营造氛围来宣扬自我，不铺张，不会主动购买炫耀品。信息渠道以传统媒体电视、网络、报刊、杂志为主，更相信家人和朋友的互相转告。比较介意远距离购物，很少网购，一般不离开附近商圈。传统主流族群关注实用性，不关心华而不实的东西。双休日和节假日是他们的消费高峰期。

（4）社会攀比族群

人口学特征：大部分是25～35岁的年轻人，女性占比重很大。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他们从事平面模特、发型设计师或高级白领员等职业，很少积蓄，大多没有子女。

年收入水平：20 万～100 万。

受教育水平：大学以上居多。

家庭和朋友观：自我意识强，家庭观念淡薄。

价值观与生活态度：有极强的攀比心理和自我意识，生活重心不明确，享乐主义，金钱至上，思想开放，观念超前，渴望被人关注。

审美取向：奢侈品和炫耀品。

社会攀比族群占年轻消费者的比例越来越大，这是近年来的一种社会现象。这群人消费力很强，喜欢表现自我和追随他人消费，铺张浪费，会购买大量炫耀品。他们获取消费信息的渠道很多，以时尚杂志和网络为主，追逐潮流与时尚。喜欢各种购物方式，随性铺张。高端商场、高档娱乐场所是其主要消费场所，网购也是常有的，消费半径很大，经常出国购物。社会攀比族群非常在乎消费品的品牌和价格，重视知名度和情感利益，因此，很容易受到他人和广告媒体的影响，经常改变决策。

（5）现代主流族群

人口学特征：年龄在 24～45 岁之间，收入中等，大部分是公司职员、国企干部、教育工作者等等，是未来社会的中坚力量。

年收入水平：6 万～20 万。

受教育水平：大专以上。

家庭和朋友观：传统的家庭观较为强烈，即使是年轻人，也向往温馨的生活，用“家庭和睦”、“爱情美满”一定能打动这部分群体。

价值观与生活态度：流行潮流的主体，追求个人享受，国际资讯丰富，对未来非常乐观。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

审美取向：开放、简洁、轻松。

大众的消费群体，有消费欲望，渴望进入富人阶层，经常衡量自身消费能力并关注打折商品和高性价比商品。信息渠道种类很多，以传统媒体电视、报刊、杂志为主，同时非常关注户外广告、公交媒体和地铁媒体。现代主流族群喜欢“一站式”消费和“体验式”消费。大型商超、中低端娱乐场所、网上商城是其主要的消费场所。

（6）传统蓝领族群

人口学特征：高级工人、技术人员居多，也包括一些大学生、企事业单位的中低层。年龄在24－50岁之间。他们普遍学历不高，个性也不强。

年收入水平：6万～12万。

受教育水平：大专以上。

家庭和朋友观：传统的家庭观表现更为强烈，“父为子纲、夫为妻纲”在这些人的头脑中约定俗成，培养子女、照顾老人是生活重心。

价值观与生活态度：积极向上，努力务实；追求成功和社会尊重，不盲目随众，也不太过特立独行。

审美取向：经典、实用。

传统蓝领族群拥有大众的消费观，不会过分追求价格和品牌，消费心态谨慎，通常只会购买自己必需的东西，更信赖已用过的产品和服务，不愿尝新。他们最信赖的媒体渠道是朋友口碑。大部分人关注传统媒体，很少关注新媒体。“一站式”消费是这群人的主要消费方式。一些中端商场、低端娱乐场所、网上商城为其主要的消费场所。

（7）批判型族群

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人口学特征：主要是70后的一个族群，不受规则束缚，追求生活快乐和自由，寄希望在非现实中实现自己的梦想，对他们而言，常规工作毫无乐趣和成就感，从事自由撰稿人、作家、画家和音乐人这类职业的较多。

年收入水平：5万~30万。

受教育水平：高中以上。

家庭和朋友观：随性洒脱，普遍对家人和朋友的关心不够。

价值观与生活态度：对情感、传统、权威、共同信仰的诉求是非理性的，不接受刻板的成见，感性价值驱动、理想主义至上。

审美取向：人性为本，自我实现。

批判型族群消费力中上，偏感性，有自己独到的审美观点。有兴趣就会冲动消费，没兴趣就会消极消费。他们接受的新媒体较少，对文字类媒体有强烈兴趣。口碑和品牌并不能影响其消费。批判型族群喜欢“体验式”消费，不合群，中端商超、私人会所、小众市场为其主要的消费场所。在消费中，感性价值驱动、理想主义至上。

（8）后现代族群

人口学特征：大部分生于上世纪70年代末80年代初，个性很强，喜欢被认可。没有太多的生活压力，在同龄人中较早取得一定成绩，有自己的后现代生活方式。

年收入水平：8万以上。

受教育水平：高中以上。

家庭和朋友观：随性洒脱，普遍对家人和朋友的关心不够。

价值观与生活态度：反对现代主义的苍白平庸及千篇一律，追求浪漫主义和个人主义，推崇自然的生活，强调人性经验在设计中的主导作用，经常重新认识世界和自我。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

后现代主义消费力很强，希望在消费过程中实现自身价值。对新媒体、时尚类杂志有较强烈兴趣，经常接触小众人群和团体。在消费中重视情感性利益和价值感。以独立决策为主，主观性很强。

（9）传统乡村及贫困族群

人口学特征：生活水平低于社会标准的贫困族群，年龄在28～50岁之间，受教育程度很低，很少参与经济活动。

年收入水平：城市1万～2万，农村不足1万。

受教育水平：普遍较低。

价值观与生活态度：低调、守旧、缺乏信心、知识匮乏。远离时尚、健康和品位。节衣缩食、精打细算，强制性储蓄。医疗支出、子女教育、父母赡养是最大负担。

审美取向：物美价廉。

贫困族群只有生存意识，没有独立完整的消费观。这群人需要的只是生活必需品，不关注消费潮流，积极寻找极廉价品。

（10）谋生困难族群

人口学特征：生存受到威胁的群体，没有经济来源或收入极低。

年收入水平：城市5000以下，农村2000以下。

受教育水平：普遍较低。

价值观与生活态度：生存面临问题，生存意识大于消费意识。

审美取向：无。

2. 产品模式

产品模式的核心是解决提供价值的载体是什么？产品是指能够提供给市场，被人们使用和消费，并能满足人们某种需求的任何东西，包括有形的物品、无形的服务、组织、观念或它们的组合。在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

产品模式的创新中，这里主要介绍运用下面几种方法：

第一，将产品的现有部件作一份或多份复制，然后对这些复制品进行重要的变动。这变动的最后一步才是关键，其目的是超越量变而达到一种质变的效果。

实现重大的产品创新，还有另外的一种方式：给产品的现有元素或其环境增添一项新任务，从而把两项任务都统一在一个部件上。这种任务统合的基本理由就是：既然在产品的封闭系统及环境中已经有了一种部件，那为何不试着让它同时做两件事呢？

第二，一旦将一个现有的产品拆解成各个部件，你就会用崭新的角度来审视原本是一个整体的东西。

这种视角的改变，也许会让你以一种不曾预料的方式来重组这些部件，或者干脆就让这些部件分开，有时这种分开反倒会带来意想不到的好处。分解有多种形式：物理分解（将产品按物理界线来分割）、功能分解（将产品按不同功能来分割）以及保留分解（分解的各部分仍保留着原产品作为整体而具有的特性）。

第三，利用改变属性依附关系进行创新，这种模式得承认它的名字是有点绕口，牵涉到一个产品的属性和它的直接环境的属性之间的依附关系。

例如，有些产品的属性（如颜色）和环境属性（如使用者的性别）有密切的依附关系。在另外一些例子中（比如说产品的颜色和使用者的年龄），这种依附关系则很弱，甚至不存在。你可以激发创新思维，试图创造新的依附关系，或者调整、解除已有的依附关系。

第四，开发新产品的时候，人们下意识地想给现有产品增加一些新的功能，导致产品使用越来越复杂，这种弊端已经超出了那些新功能所带来的好处。运用简化的方法，采取一种完全相反的方

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

法，不是以增加部件或者属性来改进产品，而是将它们去除，特别是要去除那些看上去可取甚至不可或缺的部件或属性，从而实现产品创新。

3. 伙伴模式

伙伴模式解决与谁一起提供价值？伙伴模式是指企业必须要与伙伴共同创造和共同分享价值，实现“共赢”。

（1）从制度安排角度分析，伙伴模式可以分解为正式制度安排和非正式制度安排两种相对独立模式

正式制度安排：是指企业通过建立正式的制度，明确企业与伙伴之间的资源交换、信息交流、利益分配等方面的关系。正式制度安排主要包括两种具体形态：一是产权关系，二是契约关系。

相比于契约关系，产权关系更为牢固；而相比于产权关系，契约关系的成本更低。

比如吉峰农机，在市县一级地方，与排在前三的经销商谈判，谈成哪家，就和哪家成立合资公司，吉峰占其51%的股份，以合资公司为据点，发展乡镇销售代理。在四川地区，90%的加盟商是通过合资公司方式进入的。这就是典型的产权关系。

比如，P&G公司在每一地区通常发展少数几个分销商，通过分销商对下级批发商、零售商进行管理，分销商与批发商的区别在于，分销商与P&G签订，双方明确权利、义务和责任，并进行合理分工，分销商的选择标准主要包括：规模、财务状况、商誉、销售额及增长速度、仓储能力、运输能力及客户结构等指标。

其中需要解释的是客户指标：该经销商必须具备一个较完善的、有一定广度和深度的客户网络，网络中必须包括一定数量和一定层次的二级批发商和零售商，并且能够较为完善地覆盖一个区域

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

城市。发展为分销商后，P&G 公司将协助其制定销售计划和促销设计，乃至于派驻销售经理直接在分销商公司内办公。P&G 公司与分销商则是典型的契约关系。

非正式制度安排：是指企业将满意、信任、习俗、伦理道德、共同的价值观等因素嵌入到与伙伴的关系当中。

此时，企业与伙伴之间的关系已经从过去简单的公平交换关系转变为包含了“信任”与“合作”的“关系型交易”关系。

比如，家族企业属于非正式制度安排型伙伴。家族和企业合一的特征，使得家族成员视企业资产为家族财产，凭借家族成员之间特有的血缘关系、类似血缘关系、亲缘关系和相关的社会网络资源，利用中国传统家族制度和伦理道德资源，以较低的成本获得企业发展所需的资源和信息，能够在较短的时期内获得竞争优势。

但由于企业的家族化，情感的因素、伦理的因素在其运行过程中所起的作用、所产生的影响又非常突出，表现出在管理上的随意性、主观性，以人情代替制度，以伦理规范代替制度规范，使企业管理制度扭曲，这在一定程度上影响了企业正常有效的运行。

（2）从竞争性角度分析，伙伴模式可以分解为竞争性伙伴和非竞争性伙伴两种相对独立模式

竞争性伙伴：指两个或多个彼此存在竞争性的企业进行合作，形成的伙伴关系。

对于竞争性合作的案例，可以参考早期的汇丰银行，它先通过在世界各地设立分行扩展业务，到了 20 世纪 50 年代中期，汇丰银行成立了收购附属公司。

其主要的并购如下：1959 年，汇丰银行成功地收购了中东英格兰银行及有利银行，1965 年，汇丰银行又成功地收购了香港第二大银行恒生银行 61．5% 的股份，1992 年 6 月，汇丰控股有限公司以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

40亿英镑（72亿美元）收购了米特兰银行50%以上有投份，成为世界银行史上规模最大的收购行动。通过和竞争性伙伴合作，汇丰银行获得了巨大的成功。

非竞争性伙伴：是最主要的伙伴关系。我们可以简单地对其进行分类。

首先，可以是产品功能互助研发合作。在产品研发过程中，融入或者借助同行或者另一行业的成功概念来实现产品功能上的跨界。

耐克与苹果公司的跨界合作，可以说是此种合作的经典，他们共同推出了创新的 Nike + iPod 系列产品。

首次将运动与音乐世界完美结合起来，这是一套让 Nike 运动鞋与 iPod 进行“对话”的无线系统。消费者穿着 Nike 运动鞋跑步时，可以通过 iPod Nano 对运动时的速度、距离和热量消耗进行显示，让消费者直接了解锻炼情况和实时数据，这套系列产品充分满足了消费者产品功能需求，可谓是时尚前沿。

其次，可以是商品价值属性的共同改变。

现今各种概念鞋就是基于这种理念的产品，这种改变，增加了鞋的文化、艺术或者收藏等价值，减低了鞋本身的穿着作用，让消费者更多地在精神层面来享受产品，而非简单地从物质层面来购买产品。

商品在改变了原有的属性后，能够争取到更多的用户群。改变公众对原有产品价值的看法，这种理念下最成功的产品就是迪斯尼与邦迪创可贴的合作。合作前，创可贴对于公众来讲是典型的药品，很多小朋友对创可贴非常排斥，但是，当创可贴上面印上了可爱的米老鼠形象后，它具有了更多的娱乐功能，甚至时尚功能，让更多不同年龄层次的人，都能欣然接受它。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

最后，渠道合作也是两个企业之间的非竞争性合作。被列入“十大营销事件”的“创维与华帝携手‘新农村影院工程’”便是这种合作的典范。“新农村影院工程”在全国600个县4000个乡，为1亿农村居民放映电影，两大品牌共同开拓三四级市场，进行渠道共享。

在山西、广西等地的华帝专营店开始展示和销售创维的彩电产品，在创维的渠道终端也开始销售华帝的产品，双方还联手进行一些团购的活动，都取得了相当大的成功。

价值传递

“价值传递”是指企业的“产品流及信息流”，向目标族群传递价值主张的过程中，选择的途径、方式及流动的情况等。

对价值传递的创新，需要从三个模式即“渠道模式、沟通模式、客户模式”的研究入手。（如图3）

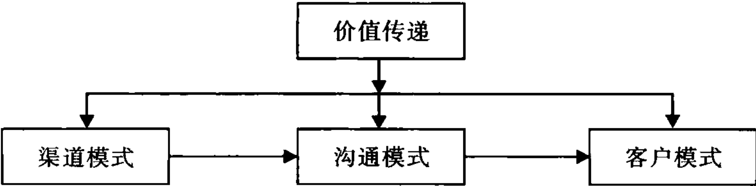


图3

1. 渠道模式

所谓渠道模式是指产品从生产者向消费者转移所经过的通道或途径，它是由一系列相互依赖的组织机构组成的商业机构，即产品由生产者到用户的流通过程中所经历的各个环节连接起来形成的通道。目前，我们总结出六种主要的渠道模式。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

直销模式：主要应用在一些市场半径比较小，产品价格比较低或者是流程比较清晰，资本实力雄厚的国际性大公司。直销模式需要具备强大的执行，市场基础平台稳固，具备市场产品流动速度很快的特点。

利润比较丰厚一些行业与产业会选择这种直销渠道模式，如白酒行业。云峰酒业为了精耕市场，在全国各地成立了销售性公司，广州云峰酒业、西安云峰酒业、合肥云峰酒业、湖北云峰酒业等公司在当地市场上均具备一定的实力与良好的基础。

代理制模式：这种模式使用较广。由于中国广大的中小企业在发展过程中面临着两个最为核心难题，一是团队执行力比较差，很难在短时间内构建一个庞大的执行团队，而选择代理可以省去很多当地市场执行面的困难；其二是资金实力上困难，中国中小企业普遍资金实力比较薄弱，选择代理制渠道模式，就可以在一定程度上占有总代理上一部分资金，更有甚者，他们可以通过这种方式完成最初原始资金的积累，实现企业快速发展。

联销体模式：很多比较有实力的经销商，为了降低商业风险选择了与企业进行捆绑式合作，成立联销体机构，这种联销体既可以控制经销商，也可以保证制造商始终有一个很好的销售平台。例如，食品行业的龙头企业娃哈哈就采取了这种联销体的商业模式。

仓储式模式：是很多消费品企业选择的渠道模式。比如长虹电视在中国内地市场如日中天，为降低渠道系统成本，选择了仓储式模式，企业直接将产品配送到顾客手里。仓储式模式与直销的不同是，直销模式企业不拥有自己的销售平台，而仓储式模式企业拥有自己的销售平台。

专卖店模式：随着中国市场渠道终端资源越来越稀缺，越来越多的中国消费品企业选择专卖形式的商业模式。选择专卖店商业模

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

式需要具备三种资源中的任何一种模式或者三种特征均具备。其一是具备很好的品牌基础，市场认知也比较成熟。其二是产品线较全。其三是消费者行为习惯。

专卖式模式与仓储式模式完全不同，仓储式模式是以低价为核心，而专卖模式则是以形象与高端为核心。

复合模式：很多企业在渠道上同时选择了多种形式，称为复合模式。它是一直基于企业发展阶段而作出的策略性选择。但是，要特别注意的是，一般情况下，无论多么复杂的企业与多么复杂的市场，都应该有主流的渠道模式。

2. 沟通模式

沟通模式是指企业把信息流向目标族群传递过程中，采用的诸如广告、公关及口碑等方式，在双方的沟通中找到能同时实现各自目标的通途。析易国际将沟通模式分为媒体广告、公关活动、文化推广和口碑四种主要形式。

（1）媒体广告

传统媒体：有纸媒体（报纸杂志、企业内刊），室内媒体（各种室内框架媒体，如电梯框架媒体、室内终端媒体、柜台广告等），户外媒体（利用建筑物顶部及外部、路边等户外场地设置的信息媒介，如路牌、霓虹灯、电子屏幕等），流动媒体（使用移动媒介，如各种车体）、广播电视媒体。

新媒体：新媒体是新的技术支撑体系下出现媒体形态，如数字杂志、数字报纸、数字广播、手机短信、桌面视窗、触摸媒体等。

媒体广告也可以按文字和非文字分为软广告和硬广告。

（2）公关活动

公关活动是企业为了创造良好的公共关系而举办的各种以信息

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

沟通、树立良好企业形象为主的活动。主要分为日常公关活动和专项公关活动两大类。

日常公关活动是为改善公关状态的日常接待工作，如提升服务态度；专项公关活动是企业运用专门技术和手段安排已达到改善公共关系的专门性活动，产品展示会、新闻发布会、市场调查、危机公关等就是常见的专项公关活动例子。

（3）文化推广

文化推广虽也需要有媒体承载，但是不同于一般的媒体宣传。企业在进行文化推广时并不是直接打“广告”，而是在以企业的身份传递其他信息内容，如书写软文、拍摄电视剧、制作公益宣传片等。

这种宣传方式并非和前两种相互独立，企业在组织计划宣传活动时往往可以综合利用多种方式。例如，新闻宣传，是利用如报纸、广播、电视或者企业网站、论坛及专业网站等媒介，但又非直接投放广告的宣传方式。又如，参加展览会，需利用室内媒体及公关活动两种宣传方式，其间可能还会使用到播放企业公益形象宣传的材料。

比如，上市公司康美集团的文化推广活动《康美之恋》是由广东康美药业股份有限公司投资300余万元制作，在央视播出。作品以美妙动听的歌曲诉说着创业的信念与情怀，诉说着李冰冰与任泉在神奇秀丽的山水间倾情演绎相互爱恋、共同创业的感人故事。整个公益宣传片对于康美集团只字不提，却造成了空前影响，让大众重新认识了“中药”和“康美”。

（4）口碑

传统的口碑沟通：是指企业通过朋友、亲戚的相互交流将自己的产品信息或者品牌传播开来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

现今的口碑沟通：企业在调查市场需求的情况下，为消费者提供需要的产品和服务，同时制定一定的口碑推广计划，让消费者自动传播公司产品和服务的良好评价，从而让人们通过口碑了解产品、树立品牌、加强市场认知度，最终达到企业销售产品和提供服务的目的。

比如星巴克。星巴克公司要求员工都要精通咖啡的知识及制作咖啡饮料的方法。除了为顾客提供优质的服务外，还要向顾客详细介绍这些知识和方法，靠员工向顾客口传身授宣传星巴克品牌的内涵。星巴克还采用不同的方式鼓励顾客之间、顾客与星巴克员工之间进行口头或书面的交流，使主顾们一起把“星巴克体验”作为巨大的精神财富。

事实上，所有的传统宗教都是以口口相传的方式传播的。这种看似原始、笨拙的传播方式的力量是惊人的，比如耶稣最初只有 12 个门徒，如今信仰他的人接近 12 亿人。星巴克正是通过口碑沟通走出了一条符合自己的独特道路。

3. 客户模式

客户模式是指企业要与目标族群形成何种关系，关系不同，价值传递的影响与形式也不同，其中包括赢利关系、资产关系、增值关系和防御关系。

（1）赢利关系

赢利关系包括一次性购买、自助服务、自动化服务和个人助理。这是最传统的客户模式，卖方提供一种产品，客户购买它，如果卖方向客户出售时价格高于成本，这笔交易就有利可图。随着消费者的需求开始朝不同方向分化。供应商于是对产品进行改进，以便更好地服务于不同的客户群体。客户得到的产品或服务由相同到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不同，再到独一无二。这就开始了盈利模式的微型分割。

（2）资产关系

资产关系包括会员制、共同体和专用个人助理。

客户和企业之间存在一种资产关系，不仅仅是单纯的交易行为。以熟悉的会员制为例，它是一种人与人或组织与组织之间进行沟通的媒介，它是由某个组织发起并在该组织的管理运作下，吸引客户自愿加入，目的是定期与会员联系，为他们提供具有较高感知价值的利益包。

在美国，由于医药分离实行比较彻底，顾客会因为总是到同一个药房购买处方而也经常附带购买其他健康美丽类商品，这种购买习惯被认为就是一种非正式的会员制度，因此美国药店界一直认为没有必要实行会员制度。

结果随着美国社会环境的变化，电子商务环境日益成熟等，顾客原来的购买习惯逐渐发生了变化，美国的连锁药店纷纷开始实行会员卡，著名的CVS连锁药店于2001年初推出了特别关照顾客忠诚卡计划，一年时间就有超过2700万名消费者成为注册会员，享受销售折扣、基于销售额度的奖励和公司信息通知，而会员注册数据库为CVS提供了长期重要消费者购买习惯等方面的市场调研信息。对最有价值的顾客群实行直复营销，未来还将在价格和服务方面给予该会员群更高待遇以保持他们的长期忠诚度。会员制已经成为美国医药业的趋势。这种资产关系才是最牢靠的客户关系。

（3）增值关系

增值关系是指客户在和企业实现价值传递的同时，也给企业带来了增值效益。我们可以将这一类客户理解为意见领袖，他们不同于广告代言人，没有那么复杂的利益关系。

比如，广州太平馆西餐厅是一家规模很小的老式西餐厅，但几

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

十年来，这家餐厅门庭若市，座无虚席，原因就在于周恩来总理结婚那一天，曾经有人请他与夫人在这里吃过午餐。周总理和西餐厅就不仅仅是赢利关系，更是增值关系。

（4）防御关系

防御关系可以理解为存在企业的潜在客户，他们目前处在犹豫期，将来很有可能就成为上述三种客户。

中石油的员工，几乎每隔一段时间，就会收到中石化企业的短信，希望能够更多地了解中石化的优势，那么，这些潜在客户和中石化企业之间就存在防御性关系。

在保险行业中，“犹豫期”是指投保人在收到保险合同后10天内，如不同意保险合同内容，可将合同退还保险人并申请撤销。在此期间，保险人同意投保人的申请，撤销合同并退还已收全部保费。那么，在这个时间段内，客户和保险公司就存在一种防御关系。

价值实现

“价值实现”分为实体价值和虚拟价值。实体价值是由企业净利润（收入—成本）直接反映，虚拟价值属于企业无形资产（品牌、社会责任等），实体价值和虚拟价值互为前提，相辅相成以建立竞争壁垒。

从收入模式、成本模式、壁垒模式三个层面研究以获得价值实现。（如图4）

1. 收入模式

收入模式可以分解为收入源、收入点、收入方式三种相对独立

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

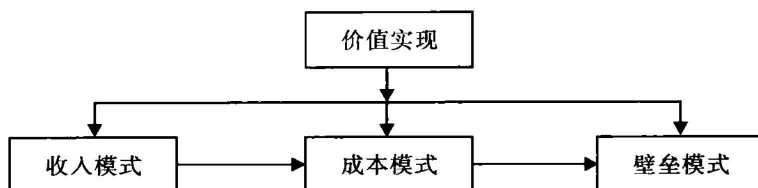


图 4

的功能模块。

收入源是指企业据以获取收入的那部分价值内容，解决的是“凭什么收费”的问题。

收入点是指企业据以获取收入的那部分目标顾客，解决的是“对谁收费”的问题。

收入方式是指企业获取收入的手段，包括定价方式、付款方式、付款时间、促销策略等，解决的是“怎么收费”的问题。

收入方式是收入模式的具体实施环节，为顾客的付款提供了条件和规则，确保了企业收入的最终实现。

对于收入方式，析易国际从不同角度出发，有不同的分类，比如预付款、租赁、授权、订阅，又比如压批、月结、代销、45 天账期等等。

我们现在来看一种具体的分类标准。

订阅模式：以周期性订阅的付费方式取代一次性交易，保证长期稳定的收入流。如按月度或年度定额收取保养维护费用。例如，企业可按照月度或年度周期的固定收费率向航空公司收取维修保养费用。

量化模式：按服务可度量值收费。该模式在保证了服务收费的精确性的同时，考虑到了客户的使用频度变化。客户可以多用多交，少用少交。例如，企业可按照引擎的在空时间向航空公司收取维修保养费用。

效用模式：基于服务的效用收费，根据客户实际使用的资源数

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

量和效益指标综合计算得出。例如，按照实际维修时间和人员成本计算维修费用，在维修高峰时段客户需付额外费用，低谷时段则可获得折扣。

价值模式：按照实施服务创造的价值向客户收取费用，与客户共担风险并分享收益，显示了高度的业务承诺和紧密的客户联系。例如，企业代航空公司维修保养飞机引擎，帮助客户通过减少引擎故障增加有效运营时间和收益，并从客户增加的收入中抽取一定比例作服务费。

2. **成本模式**

成本模式可以分解为成本结构和成本控制两种相对独立的功能模块。

成本结构：是指企业对自身成本要素分布的安排情况。

成本控制：是指企业对经营活动中产生的成本进行压缩。

我们来了解一个案例。首先，飞机拥有成本自购与经营租赁的成本差异，为了降低飞机维护成本，春秋航空公司逐渐建立自己的维修队伍。与此同时，春秋航空公司提供较少的服务。免配餐，不仅降低了餐食成本，也免去了配餐装卸，进而缩短了飞机的停场时间，还免去装备的配餐车、配餐间，使每架飞机净增 7～9 个座位或 1400 公斤的业载，更免去了相关的工作人员和相应设备的投入，提高了生产效率。

其次减少免费运输行李重量标准，这不仅可以减轻飞机重量，节约飞行耗油，对超出公司规定的行李重收费，还可以创收，直接提高效益。并且，春秋航空公司采用单级舱位，在不增加飞机空间的情况下增加座位数，增加旅客运输量，降低座公里成本，带来更多的收益。低成本航空公司只设经济舱，而且座椅间距一般为 28～

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

29 英寸，而传统航空公司的经济舱的座椅间距在 31 ~33 英寸之间。低成本航空公司座椅间距小，如 A320—200 机型，春秋航空有 180 个座位，而其他传统航空公司的座椅间距大，只有 158 个座位，这样在同样的飞机上用了较少的机组人员，而且要比传统航空公司多 22 个座位。

这也就是说，在飞行小时、航线距离大致相同的情况下，低成本航空公司的座公里成本比传统航空公司低 20% 左右。

3. 壁垒模式

壁垒模式可分解为封闭式壁垒和开放式壁垒两种相对独立的功能模块。封闭式壁垒是指通过设置“模仿障碍”，使模仿者无法进入行业，更无法与企业竞争。

开放式壁垒是指模仿者虽然能够进入行业，但由于“先占优势”的存在，模仿者很难对先行企业造成威胁。

创建壁垒有以下 7 个途径：先占优势；品牌、专利、排他协议、信任状、商业秘密及行业标准。

（1）先占优势

先占优势，指先进入市场者或先占领行业核心技术者相比后进入者存在着的竞争优势。

著名女鞋达芙妮早在 1988 年就进入大陆市场，取得先占优势，设置零售网推销名牌，遍布各地的零售网使达芙妮产品迅速占领市场，并将其品牌深植消费者心中，成为中国女性鞋类的第一品牌。后人者不乏出色的企业，却仍然无法撼动其霸主地位。

（2）品牌壁垒

由于消费者已经对一些在位的品牌形成了一定程度上消费习惯和品牌认知，因此要使消费者由购买在位品牌转向购买新进入的品

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

牌，则需要克服消费者心理上的认知，而这又是困难的，因为消费者转换品牌过程中存在着转换成本，理性的消费者在利益一定条件下，将不会选择新品牌，这种由在位品牌带来的消费者的心理认知就构成了品牌壁垒。

比如德国的足球运动员，基本上都会选择阿迪达斯这个品牌的运动鞋，在他们看来，穿其他品牌的鞋子是不合逻辑和难以想像的，拥有明星品牌的企业往往也存在强大的品牌壁垒。

（3）专利壁垒

通过法定程序确定发明创造的权利归属关系，从而有效保护发明创造成果，独占市场，以此换取最大的利益，同时，也为了在市场竞争中争取主动，确保自身生产与销售的安全性，防止对手拿专利状告我方企业侵权。自己的发明创造及时申请专利，使自己的发明创造得到国家法律保护，防止他人模仿本企业开发的新技术、新产品，构成专利壁垒。

前不久，三星的多款设备证实侵犯了苹果的 381 “迅速返回”专利，三星的多款设备证实侵犯了苹果的 163 “双击缩放”专利，这次专利侵权案，让三星赔偿了 30 亿美元给苹果，这无疑是一场专利壁垒的胜利。

（4）排他协议

指在协议规定的时间和地域范围内，受让方对受让的技术拥有使用权，许可方不能将该项技术使用权另行转让给第三方，但是许可方自己仍可保留在该时间和地域范围内的使用权。比如，当当国美签排他协议，目前国美网上商城入驻具有“排他性”，在大家电方面当当网不会再引入别的商家，并且此前当当自营的大家电业务也将慢慢停止。这是对双方的一种商业保护。

（5）信任状

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“信任状”是品牌沟通非常重要的一环，被视作品牌在消费者心智中的担保物，差异化可体现为“成为第一、领导地位、经典传承、市场专注、最受青睐、热销”等不同方式，信任状则让这些概念变得更为可信。比如，老板电器最常用的广告语是“32 年专注高端，13 年销量领先”，其品牌部部长张瑄说，这是根据其自身历史和国内市场业绩自觉提炼的，事后才有人告诉他们就是有个学术用语叫“信任状”；而方太的广告语中则强调较洋品牌“卖得更好”，利用销售数据，让洋品牌为其“高端厨电专家与领导者”的定位来背书。

（6）商业秘密

商业秘密，是指不为公众所知悉、能为权利人带来经济利益，具有实用性并经权利人采取保密措施的技术信息和经营信息。比如可口可乐公司，就拥有最有效的壁垒，神奇的可口可乐配方，一百多年来，无人超越。

（7）行业标准

行业标准指对重复性事物和概念所做的统一规定，它以科学、技术和实践经验的综合为基础，经过有关方面协商一致，由主管机构批准，以特定的形式发布，作为共同遵守的准则和依据。

所以才有“一流企业做标准”之说，制定行业标准，对企业发展具有十分深远的意义，值得为之骄傲与自豪。这就形成了天然壁垒，其他追随者企业也一样要遵守这个标准。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

解读 3V 商业模型的系统逻辑及创新度研究

3V 商业模式系统逻辑及特征

从 3V 商业模式构型图（如图 5）看，价值主张所解决的问题是明确企业面对的是什么类型的目标族群，洞察目标族群需要什么，企业如何以产品或服务为载体，与合作伙伴配合共同去提供目标族群需要的价值。

价值传递所解决的问题是，企业通过什么样的沟通模式实现价值主张的信息流传递，通过什么样的渠道模式实现价值主张带来的产品流传递，在此过程中，企业与目标族群建立什么样的消费关系（比如，是一次性消费关系，还是一生的消费关系）。

价值实现所解决的问题是企业如何创造收入和把控成本及为了保障持续性盈利需要建立什么样的壁垒。

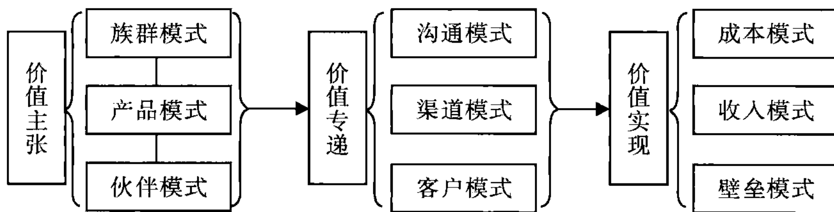


图 5　3V 商业模式构型图

通过对 3v 商业模式的逻辑解读，其完全具备以下特征：

完整性——3V 商业模式模型，从要素提炼角度审视，涵盖了企业、消费者、合作伙伴、竞争对手参与商品交换过程的各个要素，且并非是多个要素的简单罗列，而是一个严谨的循环系统的描

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

述。

从结构上检核，在价值的“生成—传递—实现”的循环中，不仅考虑到各层级之间的衔接与作用关系，也考虑到各要素间组合与排列逻辑，明确规范了各要素之间相互影响而形成的业务关系，进而考虑了各要素间相互弥补、促进、加持，以及为设置竞争壁垒而形成的业务行为。

从内涵上检核，“价值主张提出”到“价值传递发生”到最终的“价值实现”，以结果为导向，是一个企业洞察市场机会、建立核心能力、保持领先地位和指导市场执行的工具。

清晰度——描述了构成商业模式的子模式的生成路径及相互关系，既是创造商业模式的路径，也是创新的源头。

“价值主张”、“价值传递”、“价值实现”三大模块既反映了商业模式的本质，同时使“商业模式”成为了一个可视化、可感知的概念，因为只要从这三个模块去审视思考企业的商业模式，就能清晰地看到哪里缺失、哪里同质化严重。

更具价值的是，如何创造独具特色的三大模块，3V 商业模式模型第三层级中的“九大子模式”回答了此问题，如想要提炼一个价值主张，即从族群、产品和伙伴三方面去研究，同理价值传递和价值实现的提炼则分别要研究沟通模式、渠道模式、客户模式和成本模式、收入模式、壁垒模式，3V 模型最大的价值是提供了创造商业模式的路径。

先创造再创新，如何让自己的商业模式有别于竞争对手，从激烈竞争中脱颖而出？在第四层级中清晰规划了九大子模式创新的方法，例如，除了产品销售带来的利润之外，如何帮助企业创造更多的收入点，在 3V 模型中提炼了十大创新的可能性，如使用收入、授权收入、租赁收入、广告收入、沉淀收入、经纪收入等。所以，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3V 商业模式模型既是创造商业模式的路径，也是创新的源头。

可评估——创造的商业模式效果如何，一方面由后期市场反馈检验，但所需的时间较长，企业在此期间投入的成本较高，那么如何评估商业模式的价值？

在创建 3V 商业模式模型时，我们就已思考此问题，配套了“系统测评标准”，以行业直接竞争对手的商业模式和企业原有的商业模式为参照标杆，以打分的形式对三大模块和九大子模式提出了测评标准。

例如评估产品模式，则可以从“独特性”衡量，是否找到了这个行业空白机会（新品类），成为第一，或是否能在这个行业中发现自己独特的优势，成为某个领域中的唯一，从 1～10 分自我打分评估，只有你自己更了解你的企业和你的竞争对手，你的打分也是最客观的。

可行性——商业模式既是战略，更是战略的实现！

企业战略的核心内容就是确定“干什么”。以前，因为所有公司的商业模式都大同小异，只要确定一个行业就知道自己该干什么了。今天，企业的交易环境发生了本质变化，各产业价值链已经基本完善，高成本、过度竞争等现象出现，众多的企业“干什么”都不尽相同，而且在同一领域往往存在多家企业，出现了买方市场。

在此背景下，“干什么”已经不足以确保企业的竞争优势，而“怎么干”逐步成为企业战略成功与否、确保企业竞争优势与持续经营的关键环节。

然而在环境变化的驱动下，这一转变使当前企业战略的内涵发生了根本的变化——已经从以目标、计划为重心转向以方法、措施为重心。

具体而言，就是设计更有利于交易的商业模式在买方市场经济

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

条件下已上升为企业战略，具体表现为对目标、规划与计划的选择与制定，3V 商业模式模型既解决了商业模式创建的问题，又充分整合资源和创造条件确保生产作业计划的执行。准确地讲，3V 商业模式模型不但赋予了传统意义上企业战略新的内涵，更保障了企业战略的实现。

微型创新与突破型创新

企业的商业模式创新度分为微型创新及突破型创新。如前所述，析易 3V 商业模式由价值主张、价值传递及价值实现三大模块组成。微型创新是指对每个模块的三个子模式中一个或多个做较小改变。突破型创新是指对每个模块的三个子模式中一个或多个做重大改变。（见图 6）

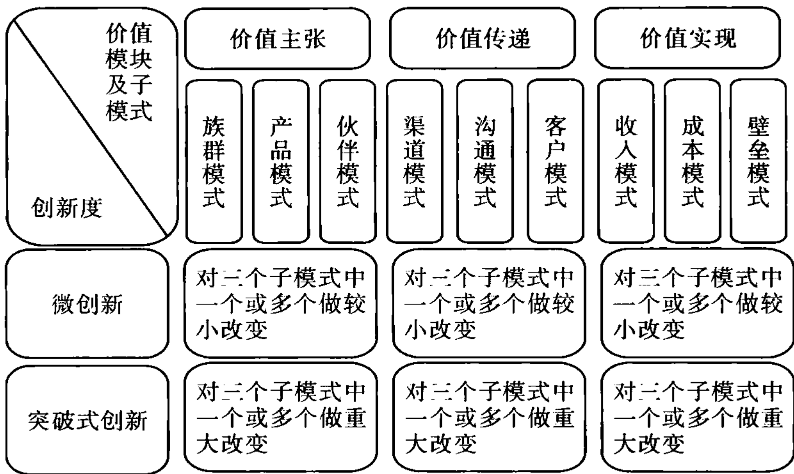


图 6　微型创新及突破型创新

对商业模式进行微型创新是非常重要的，微型创新的动作看上去似乎很小，但所起的作用是巨大的。微型创新通过对商业模式做

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

较小改动，企业可以在相当长的一段时间里保住自己的市场份额和利润，提供现金流，收回产品开发和商业化所进行的投资。

通过微型创新获得成功的例子举不胜举。廉价航空公司降低机票价格，开发出一批原来坐不起飞机的客户。产品一样，技术未变，只将原有产品提供给不同客户族群就能带来新的市场机遇。哈慈五行针第一个运用卫视垃圾时间段进行专题广告投放，通过沟通模式的创新，曾最高达到日回款1500万元人民币。析易策划的海陆空将帅特训营，与中国人民解放军谋略研究中心合作，通过这样的伙伴模式创新，实现让8天的夏令营活动收费达到12000元/位，且报名火暴。

突破型创新通常可以从根本上改变行业的竞争环境，成功的突破型创新往往可以改写整个行业的游戏规则。突破型创新往往具有颠覆性，创新可以改变整个行业，并使企业成为行业的领导者。

施乐914型号的复印机，利用虚实模式实现突破式创新，使得施乐的收入增长率一直保持在41%左右；从仅有3000万美元资产的中型公司成长为年收入25亿美元的商业巨头。360采用成瘾模式后，实现突破型创新，迅速脱引而出，现已成为业内巨擘。IBM通过成瘾模式实现突破型创新，现在IBM是全球最大的科技服务公司。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

参考文献

1. 荆林波：《商业模式》，维普中文科技期刊数据库，2000。

2. 彭志强：《商业模式的力量》，机械工业出版社，2010。

3. 林伟贤：《最佳商业模式》，北京联合出版公司，2011。

4. 亚历山大·奥斯特瓦德：《商业模式新生代》，机械工业出版社，2011。

5. 魏炜：《重构商业模式》，机械工业出版社，2010。

6. 魏炜：《发现商业模式》，机械工业出版社，2009。

7. 武帅：《免费：最好的商业模式》，化学工业出版社，2010。

8. 沈志勇：《重新定义中国商业模式》，电子工业出版社，2011。

9. 沈志勇：《重新定义中国商业模式—案例卷》，电子工业出版社，2011。

10. 夏云风：《商业模式创新与战略转型》，新华出版社，2011。

11. 钱志新：《新商业模式百佳案例点评》，南京大学出版社，2009。

12. 亨利·伽斯柏：《开放型商业模式》，商务印书馆，2010。

13. 乔为国：《商业模式创新》，上海远东出版社，2009。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

14. 李启涵：《中国中小企业商业模式创新》，知识产权出版社，2011。

15. 蔡奇：《商业模式创新理论与实践》，中国科学技术出版社，2009 。

16. 谷世彬：《商业模式与融资》，世图音像电子出版社　世界图书出版公司，2009。

17. 赵晶：《面向低收入群体的商业模式创新》，维普中文科技期刊数据库，2007。

18. 黄俊铭：《青番茄免费模式的商业价值》，http://finance.ifeng.com/leadership/alzx/20111026/4929302.shtml

19. 投资中国：《新盈利模式 立佰趣获中金联想等青睐》，http://xueyuan.51zjxm.com/chenggonganli/20111019/180.html

20. 《饭统网 电子商务分析报告》，北京联合大学，http://wenku.baidu.com/view/730d99eab8f67c1cfad6b8ec.html

21. 《EMBA 商院案例之立佰趣的指纹支付实验》，中国教育在线综合报道 http://zaizhi.eol.cn/bschool_ emba_ 10021/20110804/t20110804_ 659800_ 1.shtml

22. 《陕西渭北葡萄产业园：从卖产品到卖风光》，《农民日报》，http://www.shandongsannong.com/content－941226592331.htm

23. 《春雨掌上医生：借力 App 的平台探索》，http://www.bnewk.com/shangyeanli/20120905_ 1613_ 2.html

24. 《EMBA 经典案例之拉卡拉：狂奔的支付》，MBA 案例考试网，http://edu.21cn.com/mbaal/g_ 169_ 474308－1.htm

25. 中国科学研究生院管理学院、华东理工大学商业自动化研究所、中国科学院数学与系统科学研究院：《基于美宜佳案例的零售虚拟企业模式研究》，http://www.doc88.com/p－51990561779.html

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

26. 乐高玩具技术应用案例《线下组装线上玩》，http://v.ku6.com/show/XZmy2B65Wth6KDGyEMhuUw...html?from=cyqph

27. 《7-11 物流配送案例分析》，http://www.8glw.com/view_news.asp?id=13182&page=1

28. 《浅谈德国阿尔迪连锁超市的经营方略》，http://wenku.baidu.com/view/b76a9b60783e0912a2162a42.html

29. 《海底捞案例分析》，http://old.tsglw.com/html/guojijl/201108/02-906.html

30. 《百丽鞋业案例简析》，http://www.doc88.com/p-397295017178.html

31. 中国营销传播网 http://www.emkt.com.cn/

32. 中国经营网 http://www.cb.com.cn/

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

析易国际/蜥蜴团队简介

析易国际/蜥蜴团队，国内商业模式策划第一机构。创立于2001年，汇集国内外顶级策划人才和专家学者，致力于全球最先进的商业模式研究，致力于企业最有竞争力的商业模式创建和重塑。

为国内约500家企业提供商业模式策划、品牌构建，整合行销推广等咨询，从根本上解决企业竞争问题，帮助企业突破发展瓶颈，赢得改写行业格局的机会。

核心业务之“商业模式策划”——通过价值创造的系统逻辑，帮助企业实现顾客价值、伙伴价值、社会价值和自身价值。

品牌加速策划——以“创建差异、创造顾客”为导向，以“占据消费者心智资源”为目标，通过品牌定位策略，构建行业中的第一品牌或某个特定领域中的唯一品牌，加速品牌的成长。

整合行销策划——围绕企业资源，通过战略定位将企业运营管理每一个环节整合，通过相关性、连续性的创新推广策略与目标消费者建立有效沟通，提高品牌的知名度、美誉度和忠诚度。

曾辅助近30家公司在美国、韩国、中国香港和中国内地上市（橡果国际、汉王科技、哈慈股份、利君制药、亚泰集团、敖东制药、天方药业、天狮集团、云南白药、七星国际、辅仁药业、先声药业、陈李济、漳州片仔癀、特利尔医药、如烟集团、永业农丰、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

承德露露、金山大道等）。先后荣获“中国本土最具合作价值职业机构”、“中国十佳咨询机构”、“中国最具品牌价值咨询机构”等称号，众多策划案例入选中国“年度十大经典策划案例”，以模式创新影响及改变了中国十大行业：

1. 大众医疗器械行业，“哈慈五行针”创造“非黄金时段”传播模式；

2. 保健品行业，“V26 减肥沙琪”招商模式成为保健品行业的里程碑；

3. OTC 药品行业，“驱虫消食片”向快消品营销漂移成为行业标杆；

4. 学习机行业，“好记星”三年成为第一品牌，带动行业升级；

5. 厨具行业，“乐无烟”无油烟锅，创造厨具行业新品类；

6. 电子烟行业，“如烟”缔造全球电子烟的新行业；

7. 手机行业，“商务通”开创电视购物销售手机新业态；

8. 教培行业，“新思维”、“海陆空”及“一百易”等开创教培行业营销新模式；

9. 农资行业，“生命素”创造农资行业营销新模式；

10. 眼镜行业，“美丽岛”创新商业模式，扩大行业规模。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

后　记

感谢华西咨询的张迪、龙海涛、赵鹭、肖辰羽、曾柳坤等合作伙伴在本书撰写研究过程中多次给予的帮助！再次谢谢你们！

在写作过程中，参考了部分资料，请原作者与蜥蜴联系。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

■ 责任编辑：王成刚
■ 责任技编：许伟斌
■ 封面设计：余世鑫 颖思设计 gzysd138@163.com

成瘾模式主导的商业时代，你是否了解这种可怕的商业智慧？

商业时代经过了四次演变——

第一次是产品时代，企业推崇销售力，每个产品必须提出一个独特的卖点或主张；

第二次是企业形象时代，同质化使消费者理性选择能力减弱，企业需要加强形象建设赢得消费者信任；

第三次是品牌定位时代，针对信息泛滥，消费者心智疲于应对，企业通过品牌定位实现差异化；

现在正在经历第四次演变，即进入了商业模式时代，本书中无数事实说明，企业运用成瘾模式创造价值，必将成为赢得竞争、占领未来的唯一选择！

谁能掌握成瘾模式，谁将主宰商业世界！

吸烟、嗜酒、网游、赌博都容易成瘾……毫无疑问，在大众的认知当中，成瘾是可怕的。可怕之处就在于难以摆脱的依赖，并使人们反复、持续、乐此不疲地为之付出巨大代价。同样，成瘾模式也具备让顾客欲罢不能的依赖，从商业竞争的角度说，即使是赫赫有名的公司一旦与建立成瘾模式的公司对抗，后果很可能像以卵击石般的可怕！

苹果、IMB、360、施乐、美国热布卡、英特尔、瑞安航空、如家、布丁、依云矿泉水、黄鹤楼、益达口香糖、好市多、耐克……无数企业的成功证明：谁能掌握成瘾模式，谁将主宰商业世界！

ISBN 978-7-5454-1707-4



定价：35.00元